

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU
DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES**

Spécialité: ECONOMIE ET GESTION DES ENTREPRISES

THEME :

**La gestion de la qualité au sein d'une entreprise
industrielle**

Cas de l'ENIEM

Présenté par :

Mr. CHALALI Khemissi

Mr. DERMECHE Yogurta

Encadré par :

Mr. LHADJ MOHAND MOUSSA

Membre de jury :

Présidente : Mme. CHIKH eps BOUBGHELA NABILA

Examineur : Mr. BENBOUZID BADREDDINE

Rapporteur : Mr. LHADJ MOHAND MOUSSA

Année universitaire : 2022-2023

Remerciements

Nos premiers remerciements vont pour le bon dieu, le tout puissant, qui nous a donné la force et la sagesse d'arriver à ce stade dans nos études.

Nous tenons à exprimer toutes nos reconnaissances à notre promoteur **Monsieur LHADJ MOHAND MOUSSA** pour sa patience et sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter nos réflexions.

Nous adressons nos sincères remerciements également à toute l'équipe pédagogique de l'université MOULOUD MAMMERI et les intervenants professionnels responsables de notre formation.

Sans oublier le personnel de l'entreprise ENIEM, de Tizi Ouzou, spécialement **Monsieur KHEMMAR YUCEF** pour son aide et son élaboration durant toute la période de notre stage.

Nos remerciements s'adressent, également, aux membres de jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre travail.

Enfin, nos plus vifs reconnaissances envers les amis et collègues qui nous ont apporté leur soutiens moraux et intellectuels tout au long de notre démarches.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À mes chers parents qui m'ont soutenu au long de mon
cursus.

À mes chers frères

À tous mes proches

À tous mes amis(es),

À mon ami et binôme Yogurta

À tous mes enseignants durant mon cursus universitaire

À toute la promotion économie et gestion des
entreprises 2022/2023

CHALALI.K

Dédicaces

Rien n'est aussi beau à offrir que le fruit d'un labeur qu'on dédie du fond du cœur à ceux qu'on aime et qu'on remercie en exprimant de la gratitude et de la reconnaissance durant toute notre existence. Je dédie ce modeste travail à :

- ✚ Ma grand-mère qui a été pour moi une seconde mère, qui a tant donné de l'amour et tant de lumière, qu'elle repose en paix.
- ✚ La plus belle étoile qui puisse exister dans l'univers celle qui m'éclaire dans l'obscurité ma très chère mère.
- ✚ Celui à qui je dois tout et je ne rendrais jamais assez, mon très cher père.
- ✚ Mes chers(es) frère et sœurs.
- ✚ Mes cousins et cousines, oncles et tantes.
- ✚ Celui qui a partagé ce travail avec moi dans les bons et les mauvais moments mon binôme Chalali.k
- ✚ Toute la promotion économie et gestion de l'entreprise 2022/2023.
- ✚ Tous mes amis et tous les intervenants.

DERMECHE.Y

Sommaire

Introduction

Chapitre I : le cadre conceptuelle sur la qualité

Section01 : clarification de la qualité

Section02 : les principes de la gestion de la qualité

Section03 : les enjeux de la qualité

Chapitre II : la démarche qualité

Section01 : les outils et les documents de la qualité

Section02 : le champ d'application de la qualité.

Section03 : la mise en oeuvre de la qualité.

Chapitre III : l'impacte de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : CAS/ENIEM.

Section01 : La norme ISO dans les entreprises Algériennes.

Section02 : présentation de l'organisme d'accueil.

Section03 : méthodologie de travail.

Section04 : présentation et discussion des résultats.

Conclusion.

Bibliographie.

Annexes.

Liste de figure

Liste de figure

Figure 1: Diagramme Ishikawa en arête de poisson

Figure 2: l'outil de travail efficace

Figure 3: le diagramme de Pareto

Figure 4: la présentation de la roue de Deming

Figure 5: la présentation de la méthode QQQQPCC

Figure 6: les documents de la qualité

Figure 7 : schéma sur l'audit qualité

Figure 8: révisions de la norme ISO 9001

Figure 9: le cycle de PDCA des normes ISO.

Figure10 : Organigramme de l'ENIEM

Figure11 : certification de l'ENIEM du 1994 à 2015

Figure 12: organigramme de la structure qualité

Figure13 : la structure de la qualité de l'ENIEM

Liste des tableaux

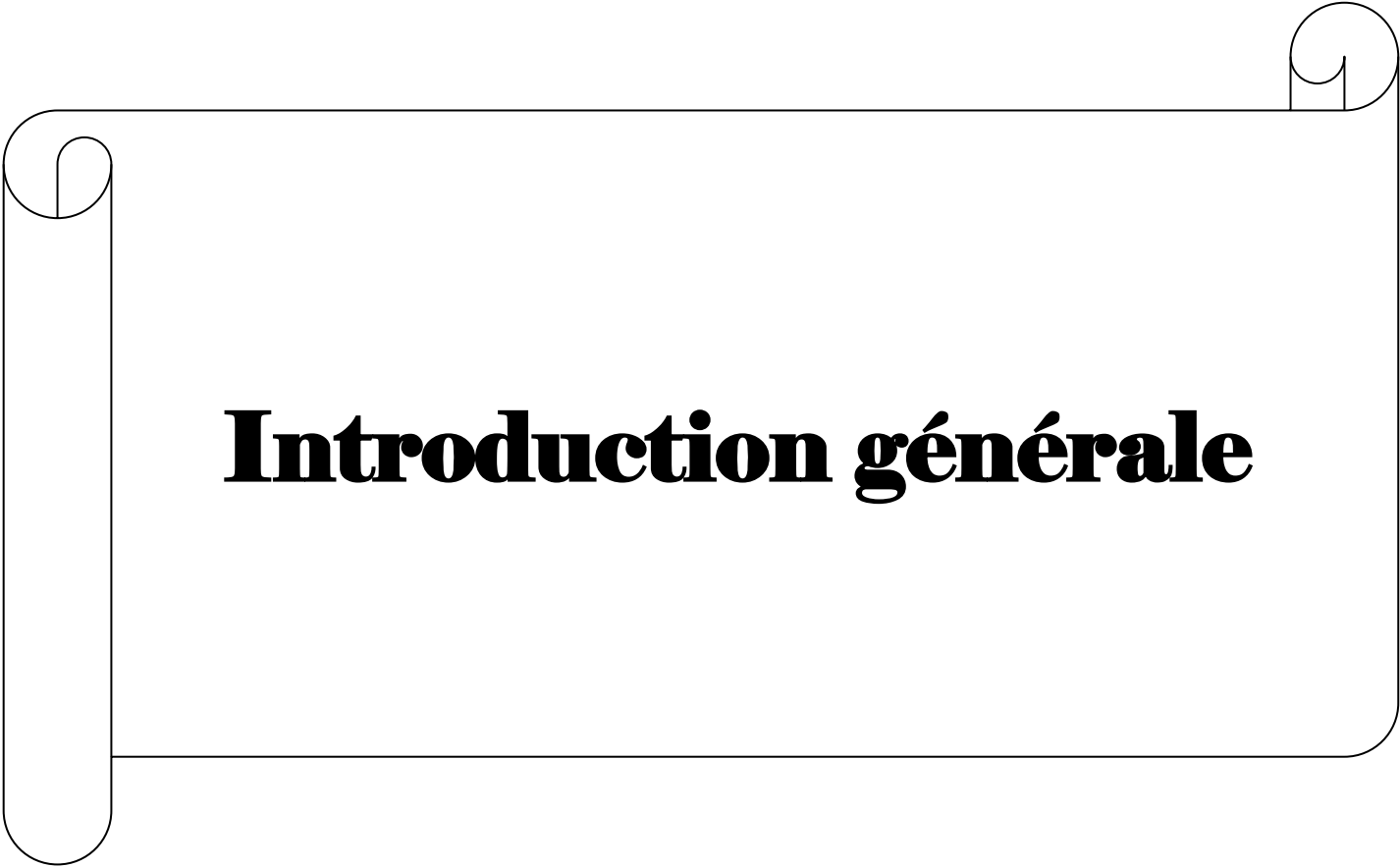
Tableau 01 : logigramme de processus

Tableau 02 : plan d'action pour l'atteinte d'objectives qualité

Tableau 03 : l'amélioration contenue dans l'ENIEM

Liste d'abréviation

AQ	Assurance qualité
ACQ	Amélioration contenue de la qualité
DG	Direction générale
ENIEM	Entreprise nationale des industries de l'électroménager
ISO	Organisation international de normalisation
IANOR	Institut algerien de normalization
UC	Unité cuisson
U CLIM	Unité climatisation
UF	Unité froid
INAPI	Institut algérien de la normalisation et de la priorité industrielle
MQ	Management quality
PCDA	Plan, do, cheek, act
SMQ	Système management de la qualité
TMQ	Totale management quality
TQC	Company wid quality control
CNC	Coût-non-conformité
CP	Coût de prévention
SONELEC	(Société Nationale de fabrication et de montage du matériel Electrique et Electronique),
RAQ	Responsable de l'Assurance Qualité
SAV	Service après vente

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both featuring rolled-up ends.

Introduction générale

Introduction Générale

La situation concurrentielle a beaucoup évolué depuis le début du siècle précédent. En s'inspirant de Roux-Brioude (1991) et de Cantarelli (1990), on peut résumer les changements survenus durant cette période. Essentiellement, jusqu'à la fin des années 1950, le producteur produisait et distribuait souverainement les biens et les services. Les moyens artisanaux de production limitaient le volume et, bien que les consommateurs aient peu de moyens, la demande excédait régulièrement l'offre. Suivent les années 1945 à 1975, 30 années de croissance effrénée, les "Trente Glorieuses" comme beaucoup se plaisent à les nommer, qui amènent sur le marché une grande quantité de nouveaux produits et services. Le rationnement terminé, le client évalue maintenant ses achats sur la base du rapport qualité/prix. Le marketing fait preuve de beaucoup d'imagination pour disposer de produits pas toujours, disons-le, vendables. En fait, durant ces trente années, plusieurs producteurs se considéraient encore rois et maîtres de l'environnement commercial.

La gestion de la qualité est une priorité pour les entreprises souhaitant survivre et prospérer dans un marché concurrentiel. La qualité est considérée comme un facteur clé de succès pour les organisations, qu'il s'agisse de produire des biens ou de fournir des services. Les entreprises investissent dans des processus de gestion de la qualité pour améliorer leur efficacité, leur productivité et leur rentabilité, ainsi que pour répondre aux exigences et aux attentes des clients.

Dans ce contexte évolutif, les clients jouent un rôle central. Les années de croissance effrénée ont transformé le paysage commercial, et les clients ne se contentent plus de simples consommateurs passifs. Ils sont devenus des acteurs clés dans la dynamique du marché, évaluant les produits et services sur la base du rapport qualité/prix. Les entreprises doivent désormais anticiper et répondre aux besoins et à préférences changeantes de leurs clients pour rester compétitives.

Plusieurs entreprises algériennes, publiques ou privées, industrielles ou de services, ont adopté ces dernières années la démarche qualité et la certification ISO. Ceci, dans le but d'améliorer leur compétitivité en termes de qualité et d'accéder à des marchés internationaux exigeant un respect minutieux des normes de produits. La précipitation vers la certification ISO est le résultat des mutations récentes de l'économie nationale vers plus d'ouverture et de libéralisation du marché.

Introduction Générale

Pour gagner une place dans ce nouveau paysage économique, certaines entreprises, ayant compris l'enjeu, se sont vite engagées dans la démarche qualité et la certification ISO 9001 version 2000. Cette dernière est la seule norme faisant l'objet de certification après l'édition de la nouvelle version en 2000 ; elle se définit comme une reconnaissance mondiale d'une bonne maîtrise du management de la qualité attribuée par un organisme ayant l'accréditation de l'ISO à une entreprise candidate.

Motivation du choix de sujet

Notre choix porté sur le thème gestion de la qualité au niveau des entreprises Algérienne cas de la norme ISO9001, est très motivant car il nous permet de comprendre comment les entreprises peuvent améliorer leur efficacité, leur productivité et leur rentabilité en mettant en œuvre des systèmes de gestion de la qualité. Nous pouvons également étudier comment les entreprises peuvent améliorer leur satisfaction client et leur qualité de service.

Enfin du compte, notre recherche sur la gestion de la qualité peut nous aider à acquies des compétences importantes pour notre carrière professionnelle, telles que la résolution des problèmes, la prise de décision, la communication et la collaboration.

Problématique

-Quelle est l'impacte de la gestion la qualité sur la performance commerciale de l'entreprise « ENNIEM » ?

Afin de répondre à la problématique soulevée, nous avons formulé deux hypothèses :

Hypothèse 01: une mise en place efficace de la gestion de la qualité chez ENIEM peut améliorer la performance commerciale de l'entreprise. En assurent des normes de la qualité élevées dans la production de leur bien, et une meilleure réputation sur le marché.

Hypothèse 02: une focalisation excessive sur la gestion de la qualité chez ENIEM peut générer des coûts élevés, réduire la rentabilité, rendre les produits plus chers pour les clients, et entraîner une perte de compétitivité commerciale.

Introduction Générale

Objet de l'étude

Notre recherche s'inscrit dans un domaine pratique, à savoir celui de la gestion de la qualité au sein des entreprises publiques Algérienne et son développement avec les normes ISO 9001 version 2015. Suite à l'interprétation des données collectées, notre recherche nous permettra d'apporter les résultats plus tangibles à notre problématique.

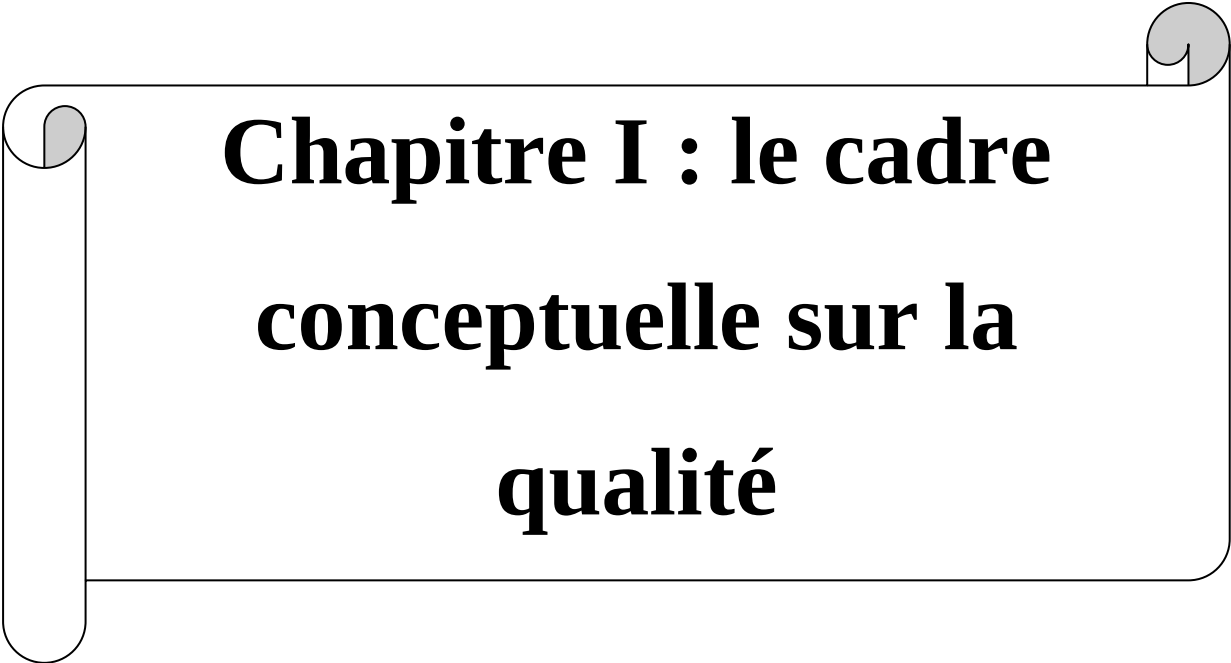
Choix de l'organisme d'accueil

L'enquête menée dans le cadre de notre travail de recherche a été réalisée au niveau de l'entreprise nationale industrielle d'électroménagers (ENIEM). Notre choix a été réalisé par rapport à sa réputation au niveau national la qualité des produits et aussi à son ancienneté dans ce secteur d'activité qui est considéré comme première usine ouverte en Algérie après l'indépendance.

Plan de rédaction

Notre travail est subdivisé en trois chapitres comme suit :

- Le premier chapitre abordera la notion de la gestion de la qualité en générale, nous allons donc parler de l'évolution historique de la qualité et les différentes définitions qui relèvent de la qualité.
- Le deuxième chapitre est basé sur la démarche qualité et les différents outils que l'on utilise dans la gestion de la qualité et les exigences théoriques de la norme ISO9001.
- Le dernier chapitre sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil (ENIEM), méthodologie de l'enquête puis la présentation et discussion des résultats obtenus.



Chapitre I : le cadre conceptuelle sur la qualité

Introduction

La qualité est devenue un aspect essentiel dans la production des entreprises. La logique de qualité s'est développée avec l'ouverture de l'économie qui a accentué et transformé la demande des consommateurs.

La qualité désigne l'aptitude de l'entreprise à faire apprécier son produit auprès de sa clientèle. La différenciation de ses produits par la qualité est source d'avantage compétitif pour l'entreprise, qui privilégiera une stratégie par la qualité à une guerre des prix ruineuse.

Section01 : Clarification de la qualité

La qualité est un domaine très vaste qui peut être interprété de différentes manières selon le point de vue où l'on se trouve. Que l'on soit client ou producteur, la qualité sera perçue différemment.

1.1 L'évolution historique sur le concept de la qualité

Pour bien entamer cette première section qui porte sur les généralités relatives à la qualité, nous abordons dans cette première section l'évolution historiques du concept qualité ainsi que ses étapes d'évolution.

La notion qualité est un concept qui s'est développé avec les différentes civilisations. La qualité au sens moderne est apparue avec la production en série, initialisé par les USA, suivie par le JAPAN et pour finir par l'apparition des normes internationales ISO.

La qualité a évolué à travers les âges pour être aujourd'hui un mode de management des entreprises incontournable et performant. En partant de son historique et en abordant les différentes phases de son évolution, nous découvrirons les véritables enjeux socio économiques des démarches qualité.

La qualité est une notion ancienne. Mais le concept qualité, lui, apparaît plus récemment avec le développement de la production industrielle de masse au cours des années vingt. C'est la période du taylorisme, définie comme une organisation scientifique du travail fondée sur la segmentation des tâches de production en opérations simplifiées à l'extrême. Les opérateurs sont entièrement soumis à un rythme de travail imposé, afin que soient assurés les objectifs de productivité de la direction. Un service de contrôle indépendant de la

production intervient au terme des étapes jugées déterminantes pour vérifier la conformité des produits fabriqués.

La notion de qualité est présente depuis fort longtemps dans l'activité humaine. Si on essaye de remonter le plus loin possible dans l'histoire, on retrouve dans le Code d'Hammourabi (stèle datant d'environ 1750 avant Jésus-Christ, retrouvée sur le site de l'ancienne Babylone) que si un maçon avait construit une maison trop peu solide et que cette maison s'était écroulée sur ses habitants, le maçon devait être tué.

Au Moyen-âge, l'activité économique était caractérisée par les Corporations, qui par leur structures et leur fonctions, correspondaient aux fédérations professionnelles que nous connaissons aujourd'hui. Des artisans-compagnons aux constructeurs de cathédrales, tous professaient l'amour du travail bien fait et transmettaient leur savoir au travers de longs apprentissages. Les corporations fixaient les règles propres à leur métier ou codes de bonne pratique, elles établissaient les règles de qualité des produits et les inspectaient avant qu'ils ne soient livrés aux clients. Certains produits pouvaient recevoir une marque distinctive qui en garantissait la qualité. L'estampillage de l'or est d'ailleurs une pratique qui trouve son origine à cette époque.

La notion de la qualité a évolué en étroite liaison avec l'environnement économique et l'organisation de l'entreprise. Ainsi, au début de XXème siècle, la qualité était assimilée à la conformité aux spécifications. La mise en place d'un système qualité, reposait exclusivement sur le contrôle unitaire de la production. Ensuite, le changement de l'environnement (l'augmentation de la taille des entreprises, et du volume de productions, ainsi que la conscientisation progressive des consommateurs quant aux performances du produit¹, etc.) a rendu cette pratique trop onéreuse. D'autres modèles de la gestion de la qualité se sont alors développés.

GOMEZ (1994), a fait une revue historique traitant de la qualité. L'évolution a été la suivante: Inspection de la qualité, contrôle de la qualité, assurance de la qualité, et la qualité totale². La signification de chacun de ces termes sera expliquée dans la partie suivante.¹

¹ **Zahia BOUZIDA Management stratégique, thèse doctorat, l'impacte de la démarche qualité sur la performance des entreprises Algérienne; 2018-2019. UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI P.61.**

1.1.1 Inspection de la qualité

Au début du XX siècle, la maîtrise dimensionnelle des pièces produites en série est perçue comme la problématique principale de la maîtrise de la qualité des fabrications. Les pays les plus industrialisés voient, à cette époque, la mise en place d'institutions nationales normatives concourant à aider les entreprises à résoudre cette problématique. En France, le Laboratoire Central d'Électricité est créé en 1882 afin de fournir au public des indications aussi précises que possible sur la valeur des différents appareils inventés ». Puis, en 1901, le Laboratoire National d'Essais, avec sa vocation élargie aux essais physiques, chimiques et mécaniques à destination des industriels, puis de l'Etat et enfin des particuliers. En cette même année, l'Engineering Standards Comité est créé en Angleterre. Considéré comme le véritable premier organisme normalisateur, il prendra son nom actuel en 1928: British Standard Association (MAZALEYRAT, 2000). Une institution équivalente est mise en place en Allemagne en 1917, le NDI, qui deviendra le DIN actuel (Deutsches Institut für Normung). En France, le Ministère du Commerce et de l'Industrie ordonne, par décret du 10 juin 1918, la création de la Commission Permanente de Standardisation (CPS), ancêtre de l'AFNOR (Association Française de Normalisation), elle-même créée en 1926.

Selon plusieurs chercheurs, l'objectivation des activités industrielles en opérations humaines et techniques clairement individualisables est une des innovations majeures de l'Organisation Scientifique du Travail (VELTZ, 1993; COURPASSON, 1996). En effet, elle permet à l'appareil de production taylorien de fonctionner au travers de critères normatifs de la performance individuelle, scientifiquement fondés, mais reposant sur la notion d'un travailleur hypothétique, jeune, en bonne santé, et supposant des modèles mécanistes du fonctionnement de ce dernier >>). Au moyen de ces normes d'employabilité individualisées, « une sélection de la main d'œuvre est rendue possible, de manière non aléatoire ».

Dans cette logique d'inspection, « la qualité présente la particularité d'être isolée des clients. Elle se mesure dans les ateliers par références aux normes élaborées par le bureau des méthodes et s'exprime en termes de productivité »².

De plus, avec l'intensification de la production à grande échelle, la démarche scientifique de TAYLOR se heurte à un coût de mise en œuvre qui remet en cause sa

² WIELL, M., *Le management de la qualité*, La Découverte, Paris, 2001, p.14.

pertinence comme moyen pour réduire les coûts globaux de production. En effet, c'est dans ce contexte qu'apparaît la qualité contrôle.

1.1.2 Le contrôle de la qualité

Ce mouvement date de 1930, i trouve ses origines aux Etats-Unis, plus particulièrement dans la Western Electric Company.³

Cette méthode de gestion de la qualité fait référence à un contrôle statistique par échantillonnage (la statistique apparaît comme un moyen pour maîtriser la qualité). Ce contrôle se justifie d'abord, pleinement avec le développement de la production en grande série. Dès lors qu'il n'est pas possible de contrôler individuellement toutes les pièces d'une production. Le prélèvement d'un échantillon de pièces prélevé au hasard devient indispensable. Pour la gestion de la qualité, l'avènement de contrôle statistique, constitue une révolution. L'idée de contrôle statistique est qu'un contrôle en fin de production ou placé uniquement à la sortie d'un atelier n'est pas suffisant. Le contrôle doit être intégré dans le produit et à la fabrication.

Bien que, le passage d'une conception déterministe des choses à une conception probabiliste, a permis d'apporter des solutions aux problèmes des coûts prévalaient à cette époque, mais rein n'est changé fondamentalement : La logique probabiliste n'a pas amélioré la qualité, mais plutôt, elle a rationalisé le contrôle. Ce qui justifie par conséquent, le passage d'un contrôle de la qualité dominé par une logique de régulation à une logique d'anticipation représentée par l'assurance qualité.

1.1.3 Assurance qualité

Suite aux inconvénients de la qualité-contrôle, le concept de l'assurance qualité est apparu pour la première fois aux États-Unis après la seconde guerre mondiale, au département de la défense qui a mis en place les normes norme militaire américaine(MIL) relatives à l'assurance qualité. Ces normes sont aussi appliquées dans les organismes gouvernementaux,

³Adams, Stephen B. ET Orville R. Butler. *Manufacturing the Future: A History of Western Electric*. Cambridge: Cambridge Université Presse, 1999.

ainsi que dans l'industrie en général. Puis le bureau d'organisation du traité de l'atlantique de nord(OTN) et le code de bonne pratique est un ensemble de recommandations qui définissent les critères de qualité pour les prestations de géophysique appliqué(AGAP) sont apparus et ont donné naissance aux normes ISO.⁴

C'est à partir de là que la certification qualité devient importante au niveau des entreprises, car elle constitue un outil d'aide à l'amélioration de la gestion de la qualité. Selon cette démarche, la qualité des biens produits est absolument sous la responsabilité de la fonction de production. Dans cette étape nous remarquons la rareté des contrôleurs ainsi que les outils statistiques sont largement utilisés. En outre, l'entreprise est garante de la qualité des produits externalisés dont elle relie les produits aux clients pour comprendre et répondre à leurs besoins et traiter leurs plaintes et leurs problèmes de qualité.

1.1.4 La qualité totale

« La qualité total est l'ensemble des principes et des méthodes organisées en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction des clients aux moindres coûts »⁵ Par rapport à l'assurance de la qualité, le management total de la qualité représente une amélioration et une évolution fondamentales du management de la qualité. Il s'agit essentiellement d'un changement profond dans le management de l'entreprise en commençant par la direction générale et se terminant au niveau du simple ouvrier.

C'est FEIGENBAUM qui a introduit pour la première fois le mot " Total " en 1951. Il affirme que : « Le TQC est un système efficace conçu pour que chacun des groupes, composant un organisme, apporte sa contribution au développement, au maintien et à l'amélioration de la qualité. Son but est de produire un objet ou un service de la façon la plus économique, en vue de satisfaire totalement les consommateurs »⁶ En 1960, c'est le début du concept du " zéro défaut" aux États Unis. CROSBY.P directeur qualité puis vice-président d'International Telegraph and Téléphone(ITT), développe ce concept⁷ : La notion de zéro

⁴ LAUDOYER GUY, « un moteurs de la qualité » ; édition d'organisation, 2000, p208.

⁵ MICHEL PERIGORD, « réussir la qualité totale », édition organisation, paris, 1987, p 36.

⁶ Armand Vallin FEIGENBAUM, « Comment appliquer le contrôle total de la qualité dans votre entreprise » Éd. de l'Entreprise, 1984, p 40

⁷ AUTISSIER D, MOUGIN Y et SEGOT J, « Mesurer la performance de la fonction qualité», édition EYROLLES, Paris 2010, P 52.

défaut, est la première grande révolution du concept de qualité. L'étape précédente consistait effectivement à produire puis ensuite à s'assurer de la conformité des objets et des services produits en développant notamment des méthodes de contrôle allégées et fiables. Le concept de zéro défaut suppose que l'on s'organise pour produire un bien (conforme) du premier coût.

Au cours des années 1960, l'américain FEIGENBAUM développe l'idée de la qualité totale qui s'intègre dans le processus du Total Quality Control (TQC). Certains experts japonais notent, en effet, la nécessité de changer de mode d'organisation et de système de pensée, pour aller plus loin dans le domaine de la qualité. Le professeur ISHIKAWA, "père des cercles de qualité", formalise et diffuse, auprès de toute l'industrie des biens et des services nipponne, ce nouveau courant de pensée. ISHIKAWA⁸ s'appuie très fortement sur le concept de TQC de FEIGENBAUM, en les adaptant aux entreprises japonaises. Il existe pourtant entre ces deux concepts des différences non négligeables. Pour cette raison, et pour éviter toute confusion, en 1968 ces travaux japonais ont été baptisés Company Wide Quality Control (CWQC).

Pour ISHIKAWA.K, la différence essentielle entre le concept japonais CWQC et le TQC américain demeure dans le fait que, au Japon, l'introduction d'un tel concept de qualité à l'échelle de toute une entreprise repose inéluctablement sur la participation de tout le personnel. De plus, il est important de noter que les tâches concernant la qualité ne sont pas réservées à un département bien précis, mais que chaque employé est compétent en la matière et en assume la responsabilité selon ses possibilités.

1.1.4.1 Origines du concept qualité totale

Contrairement aux autres disciplines d'entreprise, qui ont été rendus célèbres par des universitaires, la qualité totale est née dans l'industriel ses pionniers sont tous des praticiens de calibres.

- **Walter A.Shewart (1891-1967)**

Chercheur aux laboratoires Bell, publia deux ouvrages importants (Economic contrôle of quality of manufactured product en 1931 et statistical method from the viewpoint of quality control en 1939). Sa préoccupation principale consistait à comprendre la maîtrise de la qualité

⁸ KAMISKE G.F, BRAUER J.P, « Management de la qualité de A à Z », édition MASSON, Paris, 1995, P 8-9.

d'un produit fabriqué en série. La clef de cette maîtrise, selon cet auteur, réside dans le contrôle statistique des variations des caractéristiques des produits. Si ces variations sont trop grandes, l'utilisateur ne pourra être satisfait. Il faut donc chercher les causes des variations et les juguler.

Cette recherche requiert la collaboration de toutes les personnes et services de l'entreprise.

Shewart est ainsi amené à effectuer une description complète des phases de ce qu'on appelle aujourd'hui le management de la qualité totale.⁹

- **William Edouard Deming (1900-1993)**

Il a adopté les méthodes permettant d'atteindre le niveau de qualité acceptable. Il mit l'accent sur la nécessité de guider les efforts par une véritable analyse des données tout en s'appuyant sur un système de connaissances profondes faisant appel à la psychologie humaine, à la théorie de l'apprentissage et à la connaissance des variations à l'intérieur du système. Il insiste sur la priorité à donner au client et critiqua la méthode de gestion autoritaire héritée du taylorisme.

Deming propose ainsi une « roue » qui permet l'amélioration permanente de la qualité des produits et des services. Il identifie deux sources de progrès :

- l'élimination de défauts spécifiques associés à des tâches, à des personnes ou à des équipements et dont l'avènement est généralement considéré comme rare.
- La réduction des erreurs « systémiques » et donc récurrentes (Common causes).

- **Joseph M. Juran (1904)**

Il est le premier à avoir eu l'idée d'appliquer le modèle de Pareto (d'abord conçu pour rendre compte de la distribution des richesses) pour représenter la répartition des défauts d'une production.

En 1951, il édita un recueil de textes sur le thème de la qualité (Quality Control Handbook) qui a connu un grand succès. Il est également l'architecte du lancement des

⁹ Arab Abdellah « gestion des entreprises », mémoire Magister (du management de la qualité à la qualité de management), 2007-2008. Mouloud MAMMERI. P21-22.

cercles de qualité en 1962. Il proposa enfin, une spirale d'amélioration de la qualité, appelée sur son nom, qui comporte les trois phases suivantes:

-La séquence de contrôle, qui permet de résoudre les problèmes isolés (les causes spéciales) par l'utilisation des techniques statistiques, les cartes de contrôle, etc. L'amélioration du processus qui consiste à améliorer la qualité par la résolution des problèmes chroniques.

Le programme qualité, où les objectifs et les priorités à court et à long terme sont dégagés.¹⁰

- **Armand V. Feigenbaum (1920-)**

Premier auteur à utiliser l'expression « contrôle de la qualité totale » dans le seul ouvrage qu'il publia, en 1951 (Total Quality Control). Il y définit cette qualité totale comme un système qui intègre efficacement les efforts des divers groupes d'une organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité. Pour lui, les quatre composantes de la qualité totale (technique, administrative, économique et métrique) doivent être prises en compte pour l'atteindre.

- **Philippe B. Crosby**

Il mit l'accent sur la nécessité d'un bouleversement de la qualité d'entreprise pour focaliser les employés vers un objectif de qualité. Il propose le principe de « Zéro-défauts » qui est atteint par des mesures préventives. Les éléments fondamentaux de l'approche de Crosby sont les suivants:

- La définition de la qualité est la conformité au cahier des charges défini par la direction qui traduit en interne les besoins des clients.
- La qualité est possible grâce à la prévention. Il est donc indispensable de bien appréhender le processus de fabrication pour éliminer toute cause de défaut.
- Le standard de performance est les zéro défauts, vers lequel on doit tendre même si on ne peut l'atteindre.
- La mesure de la qualité est le prix de non-conformité.¹¹

¹⁰ Arab Abdellah « gestion des entreprises », mémoire Magister (du management de la qualité à la qualité de management), 2007-2008. Mouloud MAMMERI. P22-23.

¹¹ Arab Abdellah « gestion des entreprises », mémoire Magister (du management de la qualité à la qualité de management), 2007-2008. Mouloud MAMMERI. P23.

1.2 L'approche managériale de la qualité

Le terme de la qualité est très vaste, il à plusieurs éléments qu'on peut définir pour bien comprendre la qualité

1.2.1 La qualité selon les auteurs

La qualité est définie par plusieurs auteurs, dans le but de montrer son importance dans les entreprises

- **La qualité selon S.Pillard**

Comme le souligne **S. Pillard**, la qualité est un terme polysémique, voire impossible car sujet à interprétation. Au niveau étymologique, le mot provient du latin *qualitas* (manière d'être) dont le sens évolue au fil du temps pour signifier, à partir du XVII^e siècle, la manière d'être jugée bonne qui renvoie bien à une reconnaissance partagée, à une appréciation, à un jugement de valeur. « La qualité renvoie à un “ attribut propre de l'être ” et, pour les choses, à un attribut, une propriété, une caractéristique. Opposée à la quantité, la qualité est de l'ordre de “ sensible et du non mesurable ”. Sur le plan humain, la qualité est ce qui rend une personne bonne, meilleure (capacité, vertu, mérite). La qualité “ qualifie ” : ce qui fait qu'une chose est plus ou moins recommandable qu'une autre de même espèce, par rapport à l'usage ou au goût humain ; degré plus ou moins élevé d'une échelle de valeurs pratiques ». ¹²

- **La qualité selon Deming** « la qualité vise la satisfaction présent et à venir des consommateurs ¹³.
- **La qualité selon Joseph M.Juran** « la qualité est l'aptitude à l'utilisation (fitness for propose or use) ».
- **La qualité selon Philip B.Crosby** « la qualité comme étant la conformité aux exigences de la clientèle ». ¹⁴
- **Selon Edward Fuchs** nous aide à comprendre les exigences de la clientèle en disant qu'un produit peut être considéré de qualité s'il est « bon pour l'usage et vaut son

¹² Pillard S, « La certification, leurre ou nécessité pour l'obtention de la qualité orienté client- le cas du Crédit agricole Anjou-Maine, » mémoire CNAM d'ingénieur en organisation, Paris, 2003.

¹³ ROESSLING F., SEIGEL S., *Management stratégique et management de la qualité : Les apports de la version 2015 de la norme NF EN ISO 9001* », AFNOR, 2015, p. 4.

¹⁴ CROSBY P.B « la qualité sans larmes », éd° Economica, 1986, Paris, p.75.

prix ». Il conviendrait de préciser « bon pour l'usage prévu », car il peut arriver que le consommateur utilise le produit de façon et à des fins que le fournisseur ne soupçonne pas.

- **Selon Potter Stewart** : avait simplement dit de la qualité : « je la reconnais quand je la vois ». Mais à vrai dire, on remarque surtout ce qu'on connaît déjà. Or, la technologie galope tellement vite, que le consommateur ne connaît pas et souvent n'est même pas sensé comprendre la complexité technique des produits qu'il achète. De ce fait, le consommateur n'est pas toujours bien placé pour juger de la qualité du produit au moment de l'achat.
- **Selon l'édition de 1993 du Petit Robert** définit la qualité comme « ce qui fait qu'une chose est plus ou moins recommandable », ou encore comme « le degré plus ou moins élevé d'échelle de valeurs pratiques ».
- **Enfin pour la norme AFNOR NF ISO 9000/2005**, il s'agit de « l'aptitude d'une entité à satisfaire les besoins et attentes des ses clients ». ¹⁵

1.2.2 Définition générale

La qualité est une notion difficile à définir car son sens dépend du contexte dans lequel on la replace. On peut définir la qualité comme une fonction qui permet de répondre aux exigences, les attentes et les besoins des clients par rapport à un produit et /ou un service. Il permet aussi à l'entreprise d'améliorer son image, sa réputation et augmenter sa part du marché.

Dans la pratique la qualité se décline sous deux formes :

1.2.2.1 La qualité externe :

Correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires.

¹⁵ **Revue littérature de la qualité (Management et stratégie): la définition, « wiki mémoire ».**

1.2.2.2 La qualité interne :

Correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.¹⁶

1.2.3 Qualité et satisfaction :

La qualité peut avoir des appellations différentes, en fonction de qui l'exprime (client ou entreprise), mais également en fonction du processus en cours (marketing, achat, fabrication, et distribution) :

1.2.3.1 La qualité attendue :

La qualité attendue est celle que se construit le client autour de ses besoins mais aussi de son expérience antérieure du produit ou service.

1.2.3.2 La qualité voulue (conçue) :

Elle est formulée par l'entreprise sous forme de critères explicites. Ce que conçoivent l'entreprise et les spécifications établies lors de la conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marketing.

1.2.3.3 La qualité délivrée (réalisée) :

C'est celle que reçoit réellement le client. Ce que réalise l'entreprise (qualité réalisée): le produit réalisé doit respecter les spécifications de conception.

1.2.3.4 La qualité perçue :

C'est celle qu'expérimente le client, notamment grâce à l'enquête satisfaction client. Cet outil mesure la qualité perçue par les clients (niveau d'enthousiasme des clients, capacité à recommander l'entreprise). Elle est Indispensable pour engager des actions de progrès et mesurer l'efficacité des actions entreprises.

¹⁶ D. Mouloud. (DOC). Université BOUIRA. « Gestion de la qualité ». P.01.

1.2.3.5 L'enquête de satisfaction :

Est le seul moyen objectif pour mesurer la qualité perçue par les clients. C'est donc un des outils les plus précieux des équipes qualité qui leur permettra d'engager un plan d'action pertinent.

1.2.4 La gestion de la qualité

Le souci de toute entreprise est de produire des biens et/ou services à moindre coût ayant une qualité acceptable par le client et meilleure que celle des concurrents. Cependant, les moyens matériels et financières ne suffisant plus pour y arriver ; il faut de plus avoir un système de management performant et entre autres une gestion de la qualité.

La gestion de la qualité est définie par les normes ISO comme « un ensemble d'activités de la fonction générale du management qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités et les met en oeuvre par des moyens tel que la planification de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre à du système de qualité ».

Plus simple que ça, la norme japonaise la définit comme : « système de moyen conçu pour produire économiquement les marchandises ou les services ayant la qualité qui convient les exigences de l'acheteur ». ¹⁷

1.2.5 La politique qualité

La construction de la qualité est un travail de longue haleine qui nécessite une bonne politique qualité. Cette politique détermine : « les orientations et les objectifs généraux d'une entreprise en ce qui concerne la qualité, tels qu'ils sont exprimés formellement par la direction générale ». Cependant l'avenir de l'entreprise est largement déterminé par celle-ci, car elle est à l'origine de beaucoup de décisions importantes dont le résultat n'est perçu qu'à long terme.

En effet, il faut que cette politique soit écrite et largement diffusé dans l'entreprise pour éviter la dérive. ¹⁸

¹⁷ Mr. Tahir Zakari, Mémoire master « management stratégique des entreprises» thème (L'appropriation des instruments de gestion de la qualité au niveau des entreprises Algérienne.2016-2017 ; MOULOU MAMMERI. P.19.

1.2.6 Les objectifs de la qualité

La qualité à des objectifs que l'entreprise veut atteindre dans le but d'être performant et garder sa pérennité.

- L'objectif principale et de satisfaire les exigences des clients.
- Avoir une place importante dans le marché.
- Amélioration contenu des produits proposés.
- améliorer la relation avec les clients.

Section02 : les principes de la gestion de la qualité

La gestion de la qualité à ces principes qui permet aux organismes d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...). Ces principes pour un système de management de la qualité sont issus des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'organismes au niveau international. Pour pouvoir les mettre en œuvre efficacement, de nombreux outils et méthodes existent :

2.1. L'orientation client

La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité. L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.¹⁹

2.1.1 Avantages clés

- ✓ Augmentation des revenus grâce à des réponses flexibles et rapides aux opportunités marchées.
- ✓ Augmentation de l'efficacité de l'exploitation des ressources de l'organisation pour améliorer la satisfaction client.

¹⁸ Mr. Tahir Zakari, Mémoire master OP.CIT P.20

¹⁹ Sources : <http://www.axess-qualite.fr/management-qualite.html> consulté le 23/05.

- ✓ Amélioration de la fidélisation de la clientèle assurant la rentabilité de l'activité commerciale.²⁰

2.1.2. L'application du principe

Conduit à

- ✓ Identifier et comprendre les besoins et les attentes des clients.
- ✓ S'assurer que les objectifs de l'organisation sont liés aux besoins des clients.
- ✓ Communiquer les besoins et les attentes des clients dans toute l'organisation.
- ✓ Mesurer la satisfaction client et agir en conséquence.
- ✓ Déployer un plan de gestion de la relation client.
- ✓ Assurer une approche équilibrée entre la satisfaction des clients et celle des autres parties concernées (les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les communautés locales et la société dans son ensemble).

2.2. Le Leadership

Dans tout système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées.²¹

2.2.1. Avantages clés

- ✓ Les employés comprendront les objectifs de l'entreprise et cela contribuera à l'implication des salariés à travailler dans leurs sens.
- ✓ Les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de manière unifiée.
- ✓ Les problèmes de communication entre les différents niveaux de l'entreprise seront minimisés.

²⁰ Sources : <https://www.kostango.com/blog/principes-management-qualite-iso-9001> consulté le 23/05.

²¹ Sources <http://www.axess-qualite.fr/management-qualite.html> consulté le 23/05.

2.2.2. L'application du principe

Conduit à

- ✓ Tenir compte des besoins de toutes les parties intéressées, y compris les clients, les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les communautés locales et la société dans son ensemble.
- ✓ Établir une vision claire de l'avenir de l'entreprise
- ✓ Définir des objectifs ambitieux.
- ✓ Créer, partager et maintenir des valeurs d'équité et des modèles éthiques à tous les niveaux de l'organisation.
- ✓ Instaurer la confiance et éliminer la peur.
- ✓ Fournir aux personnes les ressources requises, la formation et la liberté d'agir avec responsabilité.
- ✓ Inspirer, encourager et reconnaître les contributions des collaborateurs.

2.3. L'implication du personnel

Les personnes à tous niveaux sont l'essence d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.²²

Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de respecter chaque personne individuellement. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectives qualités de l'organisme.²³

2.3.1. Avantages clés

- ✓ Des collaborateurs motivées, engagées et impliquées au sein de l'organisation.
- ✓ L'innovation et la créativité dans la poursuite des objectifs de l'organisation.
- ✓ Des salariés responsables de leur propre performance.
- ✓ Des employées désireuse de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

²² - Philippe Détrie «conduire une démarche qualité »Quatrième Edition : 2003. P23.

²³ -sources : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf

2.3.2. L'application du principe

Conduit à

- ✓ Des employés qui comprennent l'importance de leur contribution et leur rôle dans l'organisation.
- ✓ Des employés qui identifient leurs propres difficultés.
- ✓ Des employés qui reconnaissent la cause des problèmes et qui prennent la responsabilité de les résoudre.
- ✓ Des employés qui évaluent leur performance par rapport à leurs objectifs personnels.
- ✓ Des employés qui recherchent activement des occasions d'améliorer leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience.
- ✓ Des employés qui partagent librement les connaissances et l'expérience.
- ✓ Des employés qui discutent ouvertement des problèmes.²⁴

2.4. L'approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficace lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.²⁵

Le système de management de la qualité (SMQ) est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances.²⁶

2.4.1. Avantages clés

- ✓ Des coûts plus bas et des temps de cycle plus courts grâce à l'utilisation efficace des ressources.
- ✓ Des résultats améliorés, cohérents et prévisibles.
- ✓ Des opportunités d'amélioration ciblées et prioritaires.

²⁴ - sources : <https://www.kostango.com/blog/principes-management-qualite-iso-9001> consulté le 23/05.

²⁵ - Philippe Détrie «conduire une démarche qualité » OP.CIT. P23.

²⁶ - sources : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf

2.4.2. L'application du principe

Conduit à

- ✓ Définir systématiquement des activités nécessaires pour obtenir un résultat souhaité.
- ✓ Établir une responsabilité claire pour la gestion des activités clés.
- ✓ Analyser et mesurer la capacité pour les activités clés.
- ✓ Identifier les interfaces d'activités clés entre les fonctions de l'organisation.
- ✓ Mettre l'accent sur les facteurs qui amélioreront les activités clés de l'organisation.
- ✓ Évaluer les risques, les conséquences et les impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et les autres parties concernées.²⁷

2.5. Le Management de la qualité par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrèles comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ces objectifs.

2.5.1. Avantages clés

- ✓ Amélioration des résultats due à la cohérence entre les processus ;
- ✓ Maitrisé les processus clé ;
- ✓ Amélioration de la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.²⁸

2.5.2. L'application du principe

Conduit à

- ✓ Structurer un système pour atteindre les objectifs de l'organisation de manière plus efficace.
- ✓ Comprendre les interdépendances entre les processus du système.
- ✓ Mettre en œuvre des approches structurées qui harmonisent et intègrent les processus.
- ✓ Fournir une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour atteindre des objectifs communs et réduire ainsi les barrières inter-fonctionnelles.

²⁷ -[IDEM. consulté le 23/05.](#)

²⁸ -Damene Roza, mémoire master «management stratégique des entreprises », thème (l'impacte de la certification ISO 9001 VS 2008 sur la performance de l'entreprise. P56.

- ✓ Comprendre les capacités organisationnelles et établir les plans d'action avant l'exécution.
- ✓ Cibler et définir comment fonctionnent les activités spécifiques au sein d'un système.
- ✓ Améliorer en continue le système par la mesure et l'évaluation.

2.6. Développer des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

2.6.1. Avantages clés

- ✓ Maîtrise des produits achetés ;
- ✓ informations pertinentes sur les fournisseurs.
- ✓ bonne réactivité face l'évolution des besoins et des attentes des clients.
- ✓ Optimisations des coûts et des ressources.²⁹

2.6.2. Application de ce principe

Conduit à

- ✓ Établir des relations qui équilibrent les gains à court terme avec des considérations à long terme.
- ✓ Mettre en commun des compétences et des ressources avec les partenaires.
- ✓ Identifier et sélectionner des fournisseurs clés.
- ✓ Établir une communication claire et ouverte.
- ✓ Partager l'information et les plans futurs.
- ✓ Établir des activités conjointes de développement et d'amélioration
- ✓ Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

²⁹ - Damene Roza, mémoire master «management stratégique des entreprises », thème (l'impacte de la certification ISO 9001 VS 2008 sur la performance de l'entreprise. P59.

2.7. L'amélioration continue

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

2.7.1. Avantages clés

- ✓ Amélioration de la performance des processus, de la capacité de l'organisme et de la satisfaction des clients.
- ✓ Amélioration de la recherche et de la détermination des causes profondes, suivies d'actions préventives et correctives.
- ✓ Plus grande aptitude à anticiper et réagir à des risques et à des opportunités internes et externes.
- ✓ Meilleure prise en compte de l'amélioration aussi bien progressive que par rupture.
- ✓ Meilleure utilisation de l'apprentissage à des fins d'amélioration.
- ✓ Accroissement de l'effort d'innovation.³⁰

2.7.2. L'application du principe

Conduit à

- ✓ Utiliser une approche cohérente à l'échelle de l'organisation pour améliorer continuellement les performances de l'organisation.
- ✓ Fournir aux salariés une formation sur les méthodes et les outils d'amélioration continue
- ✓ Faire de l'amélioration continue des produits, des processus et des systèmes, un objectif pour chaque individu dans l'organisation.
- ✓ Établir des objectifs pour guider et des mesures pour suivre l'amélioration continue.
- ✓ Reconnaître voire récompenser les efforts d'amélioration.³¹

2.8. Approche factuelle pour la prise de décision

La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les

³⁰ - Normes internationale ISO 9000version 2015. Quatrième édition 15/09/2015. P07.

³¹ - IDEM consulté le 23/05.

relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

2.8.1. Avantages clés

- ✓ Amélioration des processus décisionnels;
- ✓ Amélioration de l'évaluation de la performance des processus et de l'aptitude à atteindre les objectifs;
- ✓ Amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles;
- ✓ Plus grande aptitude à passer en revue, remettre en question et changer les opinions et les décisions;
- ✓ Plus grande aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures.³²

2.8.2. L'application du principe

Conduit à

- ✓ S'assurer que les données et les informations sont suffisamment précises et fiables.
- ✓ Rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin.
- ✓ Analyser des données et des informations en utilisant des méthodes fiables.
- ✓ Prendre des décisions et des mesures en fonction d'une analyse factuelle cohérente avec l'expérience et l'intuition.³³

³² - Normes internationale ISO 9000version 2015. Quatrième édition 15/09/2015. P08.

³³ IDEM. Consulté le 24/05

Section03 : les enjeux de la qualité

Pour une entreprise, la qualité de ses produits et services est importante pour sa performance. Elle compte sur un plan stratégique, et économique. Elle est à relier aussi à des considérations humaines et sociales. Nous abordons ici les enjeux de la qualité du produit et/ou du service en considérant la qualité comme un résultat. Nous verrons plus loin les enjeux de la qualité comme démarche de management.

3.1. Les enjeux de la qualité sur le plan stratégique

La qualité du produit (service) joue un rôle important dans la performance des entreprises, c'est-à-dire au sens de M. Porter, dans l'obtention de positions avantageuses sur des marchés concurrentiels. Ce rôle serait particulièrement significatif dans le cadre de différentes stratégies compétitives, notamment dans les stratégies de différenciation et de domination par les coûts permettant d'accroître la rentabilité des entreprises. En effet, comme le montrent de nombreux auteurs, il existerait un lien positif entre la qualité et la rentabilité.

3.1.1. La différenciation

Une entreprise dont la stratégie est basée sur la qualité peut se différencier de différentes manières. Elle peut agir notamment sur une ou plusieurs des 8 dimensions de la qualité de son produit (la performance, la durabilité, la fiabilité...), et/ou sur une ou plusieurs des 8 dimensions de la qualité de son service (le temps, la courtoisie, l'accessibilité...). Il s'agit de se positionner non pas sur toutes ces dimensions, ce qui serait impossible et coûteux, mais sur quelques dimensions, celles que les clients perçoivent comme importantes afin de rencontrer au mieux leurs attentes.

Le but d'une stratégie de différenciation est d'offrir un produit (service) dont le caractère unique est perçu et valorisé par des clients appartenant à un segment de marché donné. Ainsi, l'entreprise peut fixer un prix de vente relatif supérieur à celui de ses concurrents et obtenir des profits plus élevés.

3.1.1.1. Qualité et différenciation

La qualité comme source de différenciation du produit (service) est liée à la rentabilité de la manière suivante :

Des améliorations dans la qualité de la conception du produit (une meilleure performance, fiabilité...) permettent à l'entreprise de différencier son produit de celui de ses concurrents, à améliorer sa réputation (par des actions publicitaires, promotionnelles, etc.) ainsi que la qualité perçue du produit par le client.

L'entreprise peut alors bénéficier d'un prix plus élevé et d'une part de marché plus importante. Ce qui a pour conséquence un profit plus important venant compenser les augmentations de coûts associées à l'amélioration de la conception (en particulier l'éventuel différentiel de coût à supporter par rapport aux concurrents compte tenu d'un prix de vente relatif supérieur).

3.1.2. La domination par les coûts

Un autre moyen pour l'entreprise d'être performante sur son marché consiste à bâtir et maintenir une position avantageuse sur le plan des coûts. Des diminutions de coûts peuvent être obtenues au travers d'économies d'échelle ou d'autres sources. Sur le plan de la qualité, l'idée principale est que la qualité du produit est importante dans la mesure où elle traduit une certaine efficacité de la production se traduisant par des améliorations de la productivité et ainsi par des réductions de coûts.

3.1.2.1. Qualité et coûts

La qualité comme source de diminution des coûts est liée à la rentabilité de la manière suivante : des améliorations dans la qualité de la réalisation du produit (une plus grande conformité aux spécifications) conduisent à des coûts de production plus bas provenant de la réduction de divers coûts de non-qualité comme les rebuts, les retouches sur les produits... les remboursements, les frais liés au traitement des réclamations, etc.³⁴

3.2. Les enjeux économiques de la qualité

La (non) qualité du produit (service) coûte pour l'entreprise. La qualité n'est pas gratuite sauf à considérer le principe de perfection selon lequel chacun réalise ce qu'il entreprend de manière parfaite, du premier coup !

L'évaluation des divers coûts relatifs à la qualité est un objectif difficile à atteindre pour beaucoup d'entreprises. En effet, la plupart des managers ont tendance à sous-estimer

³⁴ -Frédéric Canard « Management de la qualité » Edition. Paris 2009. P 44-46.

ces coûts, soit parce qu'une analyse fine de ces coûts peut prendre du temps, soit parce que certains d'entre eux sont difficiles, voire impossibles à chiffrer.

3.2.1. Les coûts relatifs à la qualité

Des sommes importantes : Les coûts relatifs à la qualité représentent beaucoup d'argent. Selon P. Crosby (1986), les entreprises dépensent 15 à 20 % de leur chiffre d'affaires pour couvrir ces coûts mais celles qui disposent d'un bon programme de gestion de la qualité peuvent ne consacrer que 2,5 % de leur chiffre d'affaires.

Ces coûts se répercutent dans le Produit National Brut (PNB), le budget de l'État, dans les prix des produits et services... Selon un Conseil des ministres en 1992⁷, ils sont estimés à 10 % du chiffre d'affaires des entreprises, soit environ 400 milliards de francs. Selon R. Daigh (1991), ces coûts représenteraient entre 25 et 35 % du chiffre d'affaires dans les entreprises de services. On estime aussi qu'ils peuvent représenter entre 2 500 à 5 000 € par salarié et par an, 25 % du budget national, 25 % d'ouvriers non productifs, etc.

Une usine cachée/une mine d'or – Ces coûts sont symbolisés par l'image de l'« entreprise fantôme » (P. Jocou, F. Lucas, 1992)⁸, de « l'usine cachée » (A. V. Feigenbaum, 1983)⁹. J. M. Juran (1983)¹⁰ parle de manière plus réjouissante d'un « trésor caché », d'une « mine d'or », afin de qualifier et quantifier les gisements de productivité qui peuvent résulter de la transformation de l'usine cachée en usine productive. L'amélioration de la qualité conduirait ainsi à réduire fortement les coûts de production.

Des dépenses supplémentaires dont on devrait se passer : Les coûts relatifs à la qualité peuvent se définir comme la somme de toutes les dépenses supplémentaires que fait une entreprise à la fois pour corriger et prévenir les dysfonctionnements. Ce sont toutes les dépenses inutiles, tous les gaspillages... mais aussi tous les investissements qui s'ajoutent au coût de base d'un produit (service) correspondant à une utilisation rationnelle des ressources. Ce sont donc l'ensemble des dépenses dont on devrait se passer si le travail était exécuté parfaitement. Ces coûts correspondent, d'une part, à de la non-qualité au sens strict et, d'autre part, à ce que l'on investit pour obtenir la qualité.

3.2.1.1. Le coût de la non-qualité

Il correspond à tout ce qu'il en coûte de mal faire les choses, de ne pas bien les faire du premier coup. Il est la somme de coûts de non-qualité interne et externe.

- **Les Coûts de non-qualité interne (CNQi) :**

Ils désignent toutes les dépenses résultant du fait que le produit n'est pas conforme aux spécifications. Ce sont des coûts constatés à l'intérieur de l'entreprise, avant que le produit se trouve chez le client.

- **Les Coûts de la non-qualité externe (CNQe) :**

Ce sont aussi toutes les dépenses résultant du fait que le produit n'est pas conforme aux spécifications. En revanche, ce sont des coûts détectés à l'extérieur de l'entreprise, chez le client.

En général, la non-qualité externe coûte plus cher que la non-qualité interne car plus tôt le produit non-conforme est détecté, moins il coûte à l'entreprise. En particulier, la réparation d'un défaut en usine coûte en moyenne quatre fois moins cher que la réparation du même défaut en clientèle.

- **Des coûts indirects non pris en compte :**

Enfin, à ces différentes dépenses, dans l'ensemble relativement faciles à évaluer, il faudrait ajouter des coûts indirects liés par exemple à une insuffisante motivation du personnel ou à une perte d'image de marque de l'entreprise ! Or, ces coûts sont sans doute les plus importantes ceux dont le management a le plus besoin, mais ils sont « inconnus, impossibles à évaluer » (Deming, 1991).

3.2.1.2. le coût d'investissement de la qualité

Il représente tout ce que l'on dépense pour assurer un niveau de qualité conforme aux spécifications. Il est la somme de coûts d'évaluation et de prévention.

- **Les Coûts d'évaluation (ou de détection) (CE) :**

Ce sont les coûts associés à des activités d'évaluation du produit à différentes étapes allant de la conception jusqu'à la livraison. Ils peuvent se définir aussi comme les dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits aux spécifications, c'est-à-dire pour financer la recherche des défauts. Ce sont essentiellement des coûts de contrôle relativement faciles à évaluer.

- **les coûts de prévention :**

Investissements humains et matériels engagés pour réduire les risques de non-qualité ; ils incluent les coûts de mise en place et de maintien d'un système qualité et notamment les activités d'assurance de la qualité.

On considère que ces différents coûts se répartissent pour les PME-PMI en moyenne comme suit :

-détection +prévention : 10 à 20%.

-non-qualité interne+externe : 80 à 90%.

Une démarche qualité doit consister à mettre l'accent sur la prévention en admettant qu'une augmentation des coûts de prévention constituera un investissement rapidement amorti par la réduction des coûts de non-qualité.

- **Le Coût d'obtention de la qualité :**

Selon la norme AFNOR NF X 50-126 « Guide d'évaluation des coûts résultant de la non-qualité », les coûts relatifs à la qualité sont définis à travers la notion de Coût d'obtention de la qualité (COQ) comme suivant :

$$\text{COQ} = \text{coûts des anomalies internes} + \text{coûts des anomalies externes} + \text{coûts de détection} + \text{coûts de prévention}.$$

3.3. Les enjeux humains et sociaux

La qualité du produit comprend des enjeux humains car elle contribue à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs. L'idée est qu'un produit conçu et réalisé conformément aux spécifications ne provoque de dommages ni à ceux qui conçoivent et réalisent le produit, ni à ceux qui l'utilisent.

La qualité présente également des enjeux sociaux car, outre les aspects économiques évoqués plus haut, elle permet une amélioration du bien-être des individus grâce à une meilleure adéquation des produits et services à leurs attentes. Des défauts de conception et/ou de réalisation ainsi que des erreurs d'utilisation du produit peuvent avoir des répercussions

humaines et sociales importantes au travers de dommages et désagréments de toutes sortes : blessé³⁵s et morts dans certains cas, tensions et litiges divers venant perturber la vie sociale.

3.3.1. La sécurité du produit:

Elle est une des dimensions de la qualité et fait l'objet de réglementations et de normes rendues parfois obligatoires car concernant directement la protection des personnes, normes réglementaires sur les casques de motos, les jouets, nombreuses normes sur la sécurité des produits alimentaires... Des milliers de normes sont également utilisées pour protéger la santé de la population et sa sécurité ainsi que pour préserver l'environnement. Par ailleurs, les responsabilités civile et pénale des producteurs et des distributeurs peuvent être mises en évidence lorsque les produits sont préjudiciables aux personnes et aux biens. Comme l'explique J.-M. Gogue, ces responsabilités peuvent être invoquées dans deux cas différents : le cas où le produit ne correspond pas aux attentes impliquant un préjudice commercial, le cas où le produit a réellement provoqué des dommages aux personnes et aux biens.

3.3.2. L'environnement :

Il est, comme la sécurité du produit, très lié au domaine de la qualité. L'idée est là encore qu'un produit conçu et réalisé en conformité aux spécifications ne doit pas avoir de conséquences négatives sur la qualité de l'environnement (qualité de l'air, de l'eau, etc.) ni provoquer de bruits et autres nuisances lors de son élaboration.

3.3.3. Qualité/environnement/sécurité :

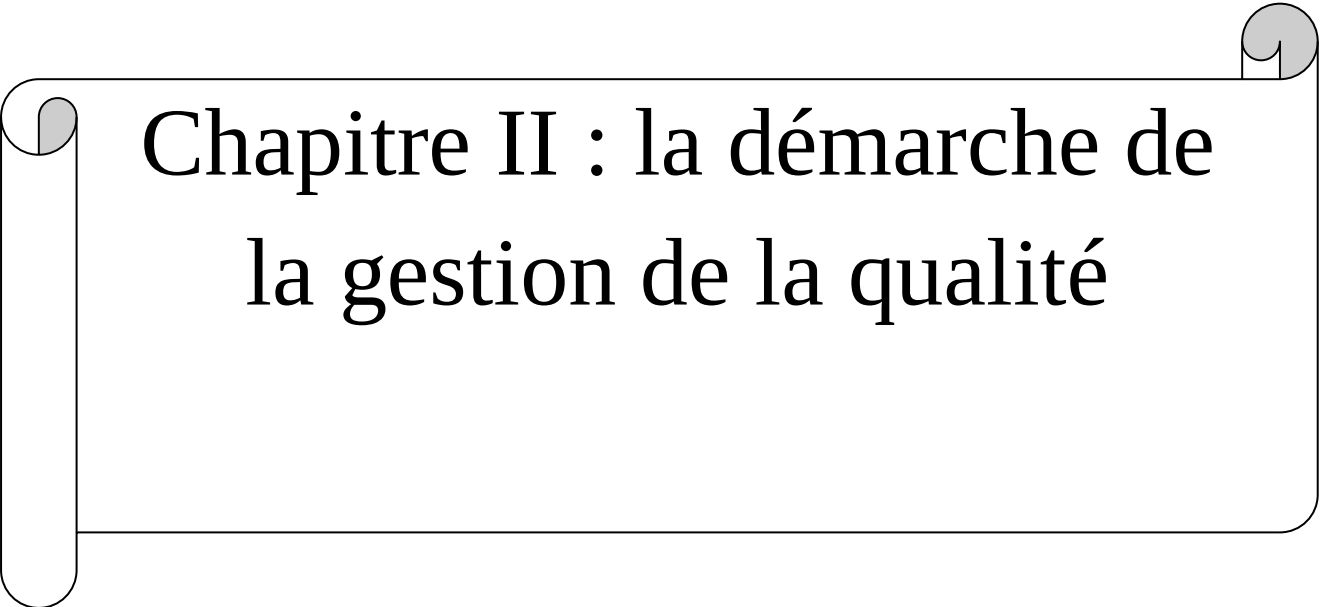
Les trois thèmes qualité, environnement et sécurité sont liés. Ils ont notamment en commun la prévention de dysfonctionnements :

- ✓ de pollutions (environnement).
- ✓ d'accidents (sécurité).³⁶

³⁶ -Frédéric Canard « Management de la qualité » Edition. Paris 2009. P 47-54.

Conclusion du chapitre

On peut conclure dans ce chapitre que la qualité est un concept clé dans nombreux domaines, y compris la recherche, l'industrie et les services. Le cadre conceptuel de la qualité fournit une base solide pour comprendre les différents aspects de la qualité et comment ils peuvent être mesurés et améliorés. En utilisant ce cadre, les organisations peuvent identifier domaines où des améliorations de qualité sont nécessaires et mettre en place des mesures pour y parvenir. Ainsi, la qualité est un outil essentiel pour améliorer la satisfaction clients.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and a light gray fill. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a slight curve. The text is centered within the unrolled portion.

Chapitre II : la démarche de la gestion de la qualité

Introduction

Ces dernières années, le monde de l'entreprise a connu de nombreux changements sur les plans managérial et organisationnel.

Pour mieux affronter ces changements, les organismes s'appuient sur la qualité de leur organisation à leur service client en passant par leurs produits ou services délivrés.

Une entreprise est dite performante lorsque le triptyque "cout - délai - qualité" (c'est-à-dire les ressources qu'elle met en œuvre) est justifié et efficace, lui permettant de se positionner avantageusement sur un marché. L'industrie a initiée une réelle réflexion sur la manière d'améliorer sa performance.

Ses études ont montré que pour répondre à la stratégie d'une entreprise, il est fondamental d'assurer une synergie et une efficience. Pour assurer cette cohésion entre services de l'entité (Ressources humaines. Communication, Etudes, Gestion...), on a crée le système de management de la Qualité (SMQ), cela signifie l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et de l'objective qualité nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

Certifier son système de management de la qualité d'après la norme ISO 9001 atteste l'engagement de l'organisme en matière de qualité et permet de mesurer ses progrès dans l'amélioration continue de ses performances.

Faire des produits de qualité ne se décrète pas, la qualité résulte d'une démarche. Non seulement il faut être capable de réaliser la qualité exigée par le client, mais il faut mettre également en place un système permettant de pérenniser ce qui a été fait.

Cette démarche va concerner tous les services de l'entreprise et non pas uniquement service qualité. Cela permettra de fidéliser le client et de minimiser les coûts d'obtention de la qualité.

Section01 : les outils et documents de la qualité

Il existe au sein d'une entreprise de nombreux outils pour mettre en place la qualité. Nous avons choisi les outils les plus utilisés en entreprise. Ces outils, créés et/ou diffusés par les principaux fondateurs de la démarche qualité dans le cadre de leurs actions de conseil auprès des entreprises, ont vocation pédagogique.

1.1. Les outils de la qualité

1.1.1. Diagramme d'ISHIKAWA

Le diagramme d'Ishikawa, appelé aussi diagramme 5M, permet d'identifier de manière précise la racine d'un problème.

La méthode porte le nom de son inventeur, Kaoru Ishikawa, reconnu mondialement en gestion et contrôle de la qualité.

En gestion de la qualité, elle aide à comprendre les différentes parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement peuvent être impliqués dans les problèmes. Par exemple, en utilisant cette méthode pour explorer les retards dans la livraison des fournisseurs, les entreprises peuvent identifier les causes potentielles telles que les problèmes logistiques, les difficultés de communication ou les défaillances des fournisseurs eux-mêmes.

Les principes d'Ishikawa les plus populaires sont au nombre de 5 :

- Main d'œuvre.
- Matières.
- Matériel ou Machines.
- Méthodes.
- Milieu.

Ce sont les sources principales de problématiques, dysfonctionnements ou événements.

À ces principes peuvent s'ajouter 4 autres variantes, à savoir :

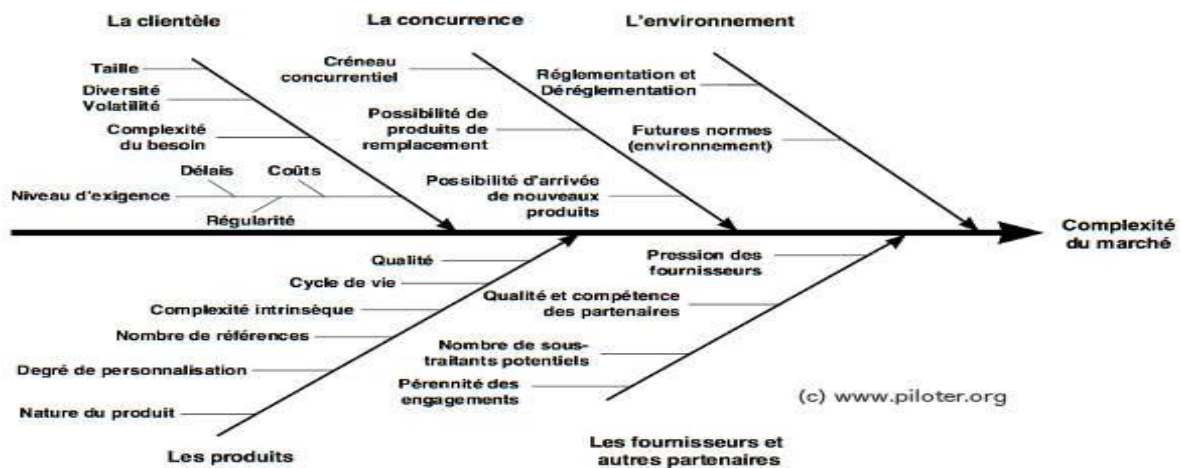
- Mesure.
- Management.
- Moyens financiers.

- Maintenance.³⁷

Une application concrète

Cette approche est utilisée notamment dans la méthode Gimsi : pour visualiser le contexte concurrentiel d'une entreprise, identifier les caractéristiques d'un bon objectif, d'un bon indicateur.³⁸ Ci-après, le schéma "arête de poisson" de la première étape de la méthode.

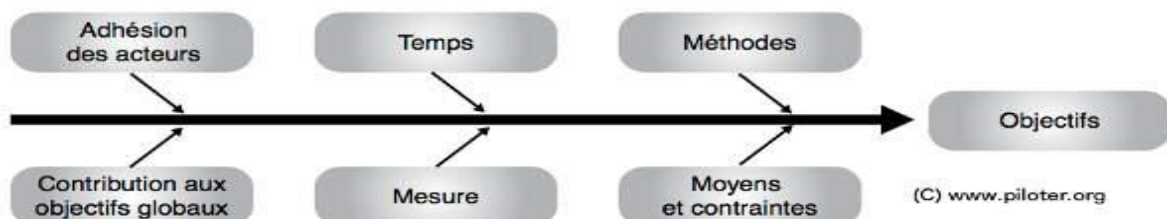
Figure 1: Diagramme Ishikawa en arête de poisson



Source : <https://www.piloter.org/qualite/ishikawa-cause-effet.htm>

Ou encore pour choisir un objectif efficace le schéma de base est un outil de travail, il est à compléter en équipe. Figure 02.

Figure 2: Schéma Ishikawa en arête de poisson



Source : <https://www.piloter.org/qualite/ishikawa-cause-effet.htm>

1.1.2. Le diagramme de PARETO

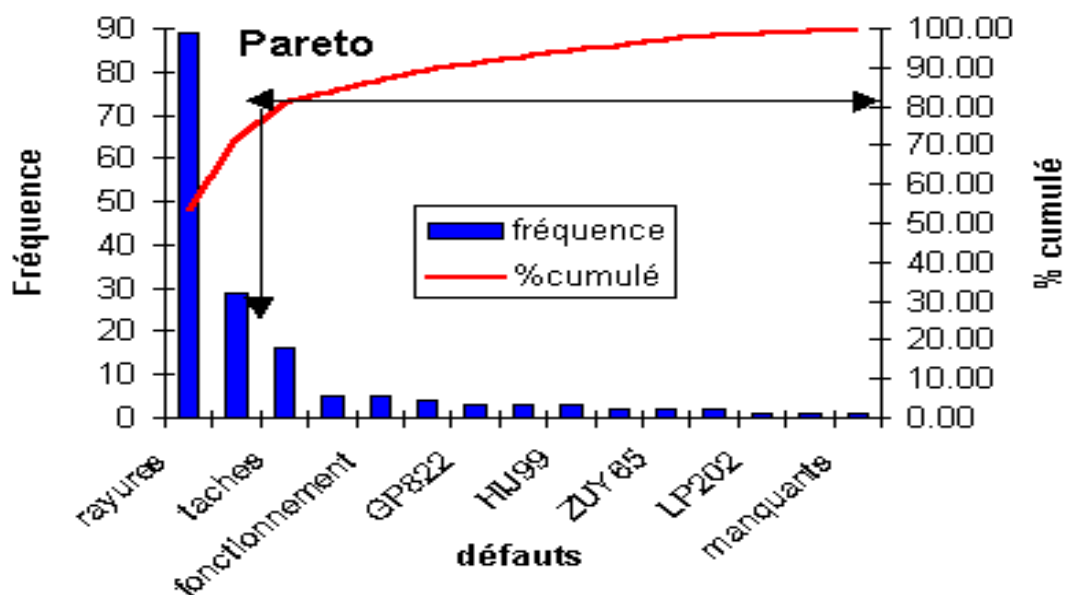
³⁷ - <https://blog-gestion-de-projet.com/diagramme-dishikawa/>

³⁸ - <https://www.piloter.org/qualite/ishikawa-cause-effet.htm>

Le diagramme de Pareto est un moyen simple pour classer les phénomènes par ordre d'importance. Il se présente sous la forme d'un histogramme classant les causes d'un problème en ordre décroissant, afin de mettre en évidence les causes principales. Les colonnes les plus grandes sont conventionnellement à gauche et décroissent vers la droite ; une ligne de cumul indique l'importance relative des colonnes.

La popularité des diagrammes de Pareto provient d'une part du fait que de nombreux phénomènes observés obéissent à la loi des 20/80, et d'autre part si 20% des causes produisent 80% des effets, il suffit de travailler sur ces 20% là pour influencer fortement le phénomène. En ce sens, le diagramme de Pareto est un outil efficace de prise de décision. Issu des analyses de l'économiste Vilfredo Pareto (1848 – 1923) qui a conçu la loi empirique des 80/20 pour représenter l'importance relative de différents faits, cet outil a été vulgarisé dans le domaine de la qualité par Juran et fait partie des 7 outils de base de la qualité.³⁹

Figure 3: le diagramme de Pareto



Source : <http://chohmann.free.fr/pareto.htm>

Le diagramme est nommé d'après, Vilfredo Pareto (1848-1923) économiste italien rendu célèbre pour son observation révélant que 20% de la population italienne possède 80% des richesses, généralisée plus tard en distribution ou loi de Pareto, ou encore loi des 20/80.

³⁹ - NASSER M. & TIJANE M. (2020) « Les 7 outils de base du système de management de la qualité », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » P 270-271.

1.1.2.1. Usages du diagramme de Pareto

Les illustrations de l'utilisation des diagrammes de Pareto sont aussi nombreux que variés, citons à titre exemple :

- Aider à la décision et déterminer les priorités dans des actions.
- Classer les articles à stocker et en déterminer le mode de gestion (il est courant de s'apercevoir que seuls 20% des articles contribuent à 80% du chiffre d'affaires).
- Les suivis qualité 20% des causes représentent 80% de l'ensemble des défauts.
- Analyse d'un processus : seuls 20% des opérations accumulent 80% de la valeur ajoutée.⁴⁰

1.1.3. La roue de Deming

Le PDCA a fait son apparition il y a déjà quelques années. On l'attribue à Deming, un des pionniers américains en matière de qualité. C'est le symbole, également, de l'amélioration continue. Il n'est pas rare de trouver cette roue dans les manuelles qualités des entreprises qui veulent montrer, ainsi, leur engagement dans l'amélioration et dans les principes du management de la qualité. Ils placent souvent la roue sur une pente et y ajoutent une petite cale en dessous pour l'émêcher de redescendre. Ils signifient ainsi qu'il est important de fixer les progrès, afin de ne pas risquer de retourner en arrière.

La roue de Deming peut être utilisée pour trois niveaux de performance :

- Maintien : prendre des mesures pour maintenir les performances aux niveaux actuels, en atteignant les objectifs.
- Amélioration : prendre des mesures pour accroître les performances, en atteignant ou dépassant les objectifs.
- Innovation : prendre des mesures pour transformer fondamentalement les performances, en générant et utilisant de nouvelles connaissances.⁴¹

L'acronyme PDCA est constitué des initiales des quatre étapes de la boucle rebaptisée par Deming. **Figure04.** Il s'agit de :

Plan : prévoir, planifier, modéliser.

⁴⁰ - <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/six-sigma/les-outils-de-la-qualite/180-diagramme-de-pareto>

5-Yvon Mouglin. «La qualité 2015 c'est facile » Edition 2017. P57-61.

Do : faire, agir, réaliser.

Check : contrôler, comparer, tirer des leçons.

Act : agir, réagir améliorer.

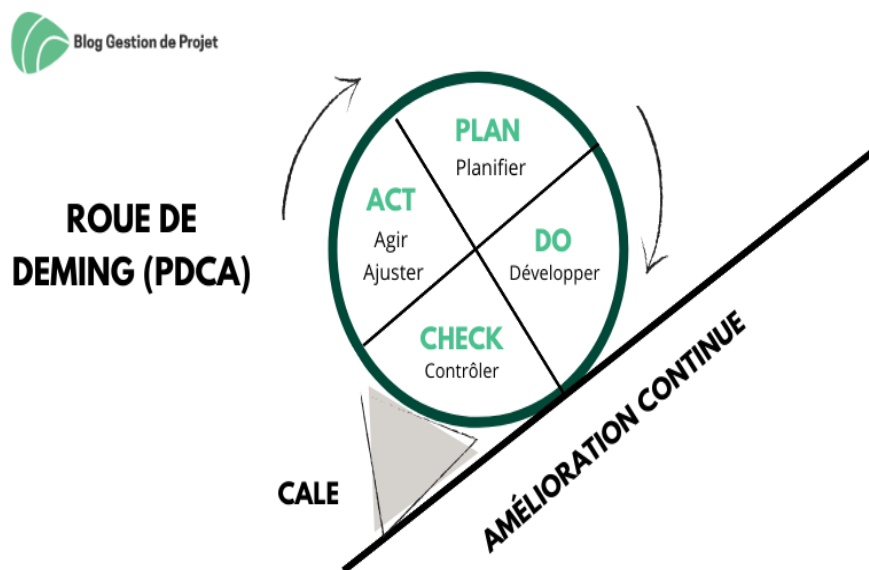
En effet, la roue de Deming est une référence dans l'amélioration continue de la performance et l'efficacité.

Comme son nom l'indique, cette méthode est représentée par une roue qui avance sur une surface montante pour faire référence à la performance croissante de l'entreprise.

Derrière la roue, une cale représente l'unique possibilité qui est celle d'avancer.

Après chaque tour de roue, l'entreprise progresse et s'améliore.⁴²

Figure 4: la présentation de la roue de Deming



Source: <https://blog-gestion-de-projet.com/suivons-la-roue-de-deming-ou-cycle-de-shewart-deming/>

1.1.4. La méthode QQQCCP

L'outil QQQCCP est une méthode utilisée aux États-Unis à l'époque de Taylor, c'est-à-dire au début du vingtième siècle, lors de l'avènement de l'industrie de production de masse. À cette époque, la main-d'œuvre n'était pas très qualifiée. En conséquence, le gaspillage était

⁴² - <https://blog-gestion-de-projet.com/suivons-la-roue-de-deming-ou-cycle-de-shewart-deming/>

important et, pour augmenter la productivité des entreprises, les méthodes de travail faisaient l'objet d'analyses de procédés.

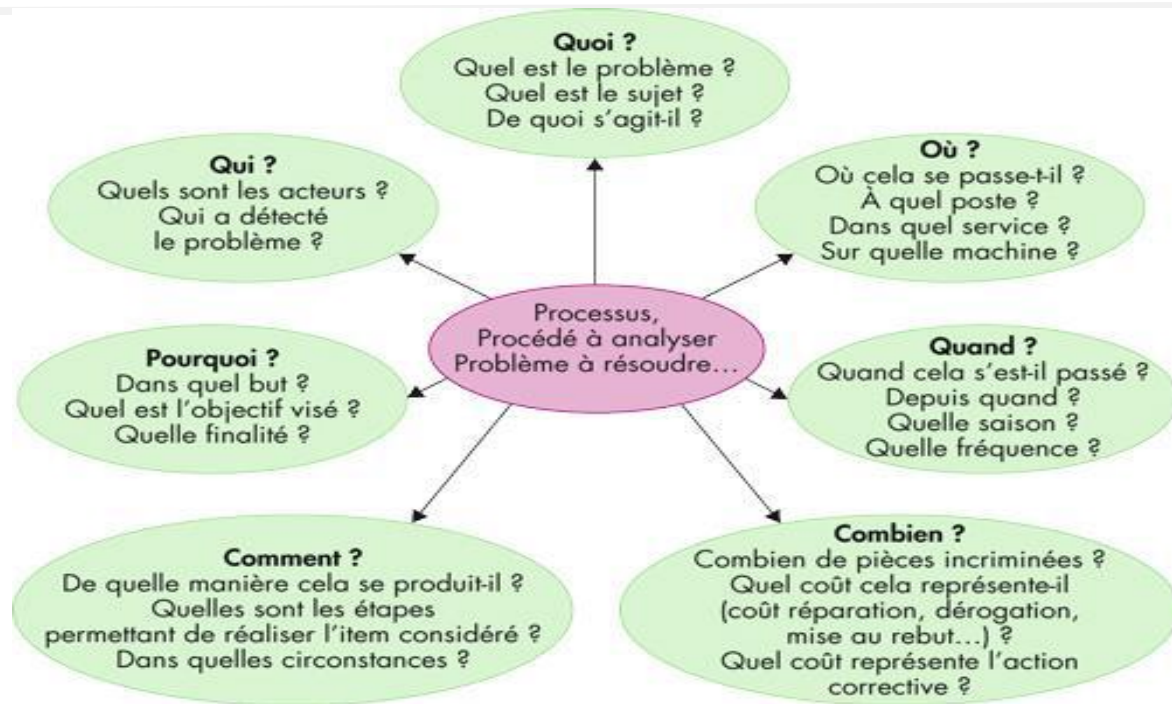
Chaque étape d'un mode opératoire de fabrication, autrement dit d'une activité, était découpée en opérations élémentaires et pour chacune de ces opérations le technicien responsable de l'amélioration du rendement, devait se poser systématiquement les questions suivantes (qui donnent l'acronyme du libellé de l'outil) :

- Quoi? Résoudre un problème relatif à....
- Qui? Le groupe et l'animateur (éventuellement un facilitateur et/ou observateur). A qui devons-nous rendre des comptes? Qui a pouvoir de décision?
- Où? Nous choisirons le lieu le plus approprié à chaque séance et si besoin nous irons le plus proche du lieu où le problème existe.
- Quand? Nous disposons de mois ou réunions. On valide ici le planning prévu, nous notons les impossibilités de chacun.
- Combien? Le nombre de participants (3 à 12).
- Comment? Avec une méthodologie rigoureuse IPASDA :
 - Inventorier les problèmes (cette étape ne peut pas exister si le problème est déjà posé);
 - Poser le problème ;
 - Analyser le problème ;
 - Solutionner : recherche des solutions ;
 - Décider de la solution ;
 - Et Agir : planifier et mettre en œuvre les solutions.
- Pourquoi? Ce problème ne peut être résolu par une seule personne et requiert des méthodes de travail en groupe pour trouver les meilleures solutions. ⁴³

Pour bien comprendre cette méthode on vous explique avec un schéma très simple :

Figure 5: la présentation de la méthode QQOQPCC

⁴³ -Mlle Merabtene Cylia « management marketing », thème (l'impacte de la certification ISO 9001 sur la performance des entreprises Algérienne.



1.1.5. La méthode AMDEC

La méthode AMDEC est une méthode d'analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité. Elle est principalement utilisée dans les domaines de la qualité, de la maintenance et de la sécurité.

AMDEC : Analyse des, modes de, défaillances de leur, effet et leur, criticité.

AMDEC est une méthode développée initialement par l'armée américaine. La référence Militaire MIL-P-1629, intitulé « Procédures pour l'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leurs Criticités », et elle est datée du 9 Novembre 1949.

L'AFNOR (Association Française de Normalisation) définit l'AMDEC comme étant : « une méthode inductive qui permet de réaliser une analyse qualitative et quantitative de la fiabilité ou de la sécurité d'un système ».

La méthode AMDEC aide à identifier tout ce qui ne pourrait pas fonctionner au sein de l'entreprise et donc, par effet de ricochet, à éliminer toutes les causes probables de défaillances pouvant survenir.

1.1.5.1. Les types de la méthode AMDEC

Il existe 3 types d'AMDEC en effet, la méthode peut être mise en œuvre au niveau du produit, du processus ou des moyens.

- **AMDEC produit :**

Est utilisée pour étudier en détail la phase de conception du produit ou d'un projet. Si le produit comprend plusieurs composants, on applique des AMDEC sur les composants.

- **AMDEC processus :**

S'applique à des processus de fabrication. Elle permet d'analyser et évaluer la criticité de toutes les défaillances potentielles d'un produit engendrées par son processus.

Elle peut être utilisée pour les postes de travail. On identifie les défaillances du procédé de fabrication dont les effets agissent directement sur la qualité du produit fabriqué (les pannes ne sont pas prises en compte).

- **AMDEC moyen :**

S'applique à des machines, outils, équipements et appareils de mesure, des logiciels et systèmes de transport interne. on identifie les défaillances du moyen de production dont les effets agissent directement sur la productivité de l'entreprise.

Il s'agit donc de l'analyse des pannes et de l'optimisation de la maintenance.

1.1.5.2. Les cinq étapes de la mise en place de la méthode AMDEC :

La réalisation d'une AMDEC suppose le déroulement de la méthode comme suit :

- ✓ La constitution d'un groupe de travail,
- ✓ L'analyse fonctionnelle du procédé (ou de la machine),
- ✓ L'analyse des défaillances potentielles,
- ✓ L'évaluation de ces défaillances et la détermination de leur criticité,
- ✓ La définition et la planification des actions.⁴⁴

L'intérêt de l'entreprise qui s'adapte à cette méthode se traduit par :

- ✓ Une production optimisée le bon produit du premier cout.
- ✓ Une amélioration permanente des moyens de production afin de limiter les défaillances
- ✓ Une amélioration constante de l'organisation.
- ✓ La fixation d'un seuil de qualité à obtenir et la mise en place des moyens pour y parvenir.
- ✓ Une analyse de chacun des défauts de production.

⁴⁴ - <https://qualitexpert-dz.com/amdec/methode-amdec-comment-pourquoi/>.

-
- ✓ La rédaction de recommandations en cas de défaillances.⁴⁵

1.1.6. Le brainstorming

Le Brainstorming est également appelé : Remue-méninges, Tempête d'Idées, Créativité ou brassage d'idées.

Le Brainstorming est une méthode permettant de produire un maximum d'idées en un minimum de temps. Il est utilisé pour résoudre un problème en recherchant les causes et les solutions possibles.

1.1.6.1. L'utilisation de l'outil brainstorming

Le Brainstorming est un travail de groupe composé de 8 à 15 personnes, choisi de préférence dans plusieurs disciplines, et un animateur.

L'équipe essaye de produire un maximum d'idées qui sont notées sur un tableau visible pour tout le monde.

Il est recommandé de prévoir des pauses entre chaque réunion pour laisser mûrir les idées émises afin de mieux les réexaminer par la suite.

1.1.6.2. Les étapes de déroulement de brainstorming

- **Phase de Recherche :**

Les participants exprimeront les uns après les autres toutes les idées leur venant à l'esprit sans restriction. L'exercice doit se dérouler dans la discipline : on écoute ce que l'autre dit et on ne critique en aucune manière. Aucune idée, aussi étrange soit elle, ne doit être réprimée. Il faut exprimer le maximum d'idées : plus il y a d'idées, plus on a de chances de trouver la solution.

- **Phase de regroupement :**

Est de combinaison des idées : Le groupe de travail essaye d'exploiter et améliorer les idées émises. On pourra faire des analogies, exprimer des variables ou des modifications. Certaines idées se verront complètement dénigrées, et d'autres aux contraires encensées. Mais attention ! Ces critiques ne s'adresseront jamais à l'auteur de l'idée, et il faudra savoir garder le sens de l'humilité. L'important n'est pas de savoir qui a eu l'idée, mais de voir ce que l'on peut en tirer.

⁴⁵ - <https://blog-gestion-de-projet.com/la-methode-dmaic/>.

- **Phase de Conclusion :**

Au terme de l'exercice, il faudra faire l'analyse des causes suspectées et des solutions proposées : discerner celles du domaine du réalisable, de celle du domaine de l'utopie. Les solutions et les causes dégagées devront alors être confrontées aux exigences de l'entreprise, ainsi qu'aux autres outils. On adoptera donc la meilleure des solutions.⁴⁶

1. 1.7. La méthode des 5S

les 5S sont les initiales en japonais des cinq opérations de base indispensables pour rationaliser les tâches : Débarrasser, Ranger, Nettoyer, standardiser éduquer et discipliner.

C'est un mode de gestion dans un esprit d'amélioration continue, partie intégrante du système de production Toyota.

Définition des 5S :

Ces cinq recommandations sont applicables quel que soit le contexte du travail. Ainsi indépendamment de l'activité exercée, chacun peut réfléchir à la manière d'exploiter ces cinq recommandations dans une démarche d'amélioration continue.

Les 5 opérations fondamentales sont identifiées ainsi :

- 1 Seiri débarras.
- 2 Seiton rangement.
- 3 Seiso nettoyage.
- 4 Seiketsu standardisé.
- 5 Shitsuke discipline et éducation.

1) Seiri débarras

Autrement dit éliminer tout ce qui ne sert pas la tâche présente. On travaille sur un thème, sur un sujet. On ne s'encombre pas d'accessoires, d'outils, de dossiers, de documents inutiles pour son accomplissement. On libère le plan de travail de tous les instruments et accessoires inutiles pour les travaux du moment. C'est un gain de temps et on limite aussi les risques d'erreur.

⁴⁶ - <https://www.memoireonline.com/06/11/4569/La-gestion-de-la-qualite.html>

Ainsi on ne trouvera sur le poste de travail uniquement les objets nécessaires pour l'exécution de la tâche présente. Les autres outils, objets, documents, inutiles pour le moment seront judicieusement rangés, classés, archivés pour ne pas avoir à les chercher lorsque l'on en aura besoin pour réaliser une tâche d'un autre type.

2) Seiton rangement

Ranger de façon rationnelle outils et accessoires du plan de travail. Une place pour chaque objet et chaque objet à sa place. Un objet peut-être un outil, un instrument, un document, une mention sur un document...

C'est assez logique, il vaut mieux avoir à portée de la main les objets dont on a le plus besoin pour la tâche en cours d'exécution et éloigner tout ce qui n'est pas indispensable. C'est le meilleur moyen de ne pas perdre de temps, d'éviter de perdre sa concentration à chercher un indispensable outil et surtout de ne pas commettre d'erreur.

3) Seiso (Nettoyage)

Nettoyer régulièrement l'espace de travail. C'est aussi le moment où l'on détecte les avaries, les anomalies. Cette phase de nettoyage est aussi une phase d'inspection.

4) Seiketsu (Standardiser)

Établir les règles de débarras, de rangement, de classement et de nettoyage. Il s'agit d'élaborer des procédures efficaces afin de mieux standardiser les opérations et de construire une structure de travail, la mieux détaillée possible, afin que chacun puisse se l'approprier sans effort inutile.

5) Shitsuke (Discipline)

Adopter des règles et une discipline pour appliquer le 5S avec rigueur dans une dynamique de progrès continu organisé (PDCA).

Ce dernier point est important. On n'obtient pas la perfection sans un effort continu. Il importe donc de déployer un plan de progression avec des objectifs précis pour baliser le parcours et des indicateurs judicieusement choisis pour mesurer la progression.

Sans mesure précise et bien choisie, aucun progrès n'est envisageable. C'est une règle de base. D'autre part, les 5 S ne sont efficaces que dans un esprit participatif et collaboratif.⁴⁷

1.1.8. Le logigramme

Le logigramme s'appelle aussi ordinogramme ou abusivement organigramme. C'est un outil utilisé en qualité qui permet de visualiser de façon séquentielle et logique les actions à mener et les décisions à prendre pour atteindre un objectif défini. Un logigramme permet de décrire complètement une activité. Il est ainsi possible de mettre en évidence les éventuels gaspillages ou non valeur ajoutée, dans une démarche d'amélioration continue.

Cet outil s'utilise pour décrire une activité de façon complète. Il est notamment utilisé pour la rédaction des procédures.

1.1.8.1. L'objectif de logigramme

Un logigramme peut avoir plusieurs objectifs, soit pour :

- Vérifier si le processus est conforme.
- Comprendre le rôle de chaque étape.
- Améliorer certaines étapes voir les supprimer.
- Enrichir les connaissances du personnel.
- Analyser un problème et apporter une solution.

1.2. Les documents de la qualité

La documentation qualité, appelée également "système documentaire" ou "gestion documentaire", est l'ensemble des documents sur lesquels s'appuie un établissement pour formaliser son organisation. Elle constitue un élément-clé pour mettre en œuvre avec succès le système de management de la qualité d'une entreprise.

Les principaux documents d'un système qualité est structurée comme une pyramide qui va du plus global au plus détaillé (et au plus nombreux !). Depuis l'extrémité de la figure pyramidale, jusqu'à sa base, on passe ainsi du domaine de la politique qualité à la réalité opérationnelle du terrain.

⁴⁷-<https://www.piloter.org/qualite/ishikawa-cause-effet.htm>

Figure 6: les documents de la qualité



Source : www.manager-go.com

1.2.1. La manuelle qualité et les processus

Clair, synthétique et régulièrement tenu à jour, la manuelle qualité est un document de 10 à 20 pages qui décrit la manière dont la structure est organisée pour assurer et améliorer de manière continue la satisfaction des usagers. Outil de communication interne comme externe, il n'est pas seulement destiné aux auditeurs et se doit de répondre aux questions-clés que se posent le personnel, les clients ou les auditeurs.

Quant aux processus, ils désignent toute conjonction d'activités utilisant des ressources (humaines, matérielles, informationnelles, etc.) afin de convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie avec valeur ajoutée. Intégrer les processus à ce niveau est pertinent, car ces documents parlent beaucoup plus à l'encadrement. Cela permet d'éviter l'effet paperasse pour le personnel (ces documents sont en effet peu opérationnels).

1.2.1.1. Les processus sont à la fois un outil :

- De modélisation des activités permettant d'identifier les différentes étapes et montrer l'interdépendance des processus (la cartographie des processus offre à ce titre une image globale et synthétique des activités).
- D'amélioration de la qualité.

1.2.2. Les procédures

Une procédure comporte de manière idéale 2 à 4 pages. Elle décrit de manière générale la manière de réaliser une ou des activités d'un processus et répond aux questions : qui fait quoi, où, quand et pourquoi ?

1.2.3. Les modes opératoires

Le mode opératoire détaille la façon de faire une tâche et peut faire référence à d'autres documents de travail (consignes, documents de traçabilité...) . Il répond aux questions comment et avec quoi ?

1.2.4. Les enregistrements

Les enregistrements prouvent l'application des procédures et des modes opératoires. Ils correspondent à la traçabilité de ce qui a été fait. Ils doivent être conservés en fonction de ce qu'ils contiennent selon un temps défini.

La liste des enregistrements à conserver peut être consignée dans un tableau, processus par processus, ou selon les chapitres de la référentielle qualité définie, afin de préciser notamment leur lieu et leur durée d'archivage.

Section02 : le champ d'application de la qualité

La qualité n'est plus envisagée comme un résultat au travers des caractéristiques du produit (service) perçues par un client. Il s'agit également de dépasser la problématique des contrôles qualité. La qualité est appréciée du point de vue de la démarche de management qui conduit à un résultat. En d'autres termes, on s'interroge sur les caractéristiques d'une organisation qui permettent d'obtenir la qualité.

Il est important de souligner que la norme ISO 9001 ne concerne pas directement la qualité des produits et services mais qu'elle définit, en amont, des exigences relatives aux systèmes de management de la qualité des organisations. L'idée principale est qu'« un bon système de management de la qualité » (« une bonne organisation ») doit conduire régulièrement à une bonne qualité de produits et services. Un système de management peut se définir comme une organisation orientée vers la satisfaction de ses clients et la recherche d'une amélioration permanente de ses activités. Plus encore, la norme est générique (« multisectorielle »), ce qui signifie qu'elle doit être interprétée dans le contexte de chaque organisation. Enfin, la norme peut donner lieu à une certification de l'organisation qui peut constituer une garantie de cohérence et de fiabilité pour les clients.

2.1 La normalisation

2.1.1 Définition de la normalisation

Étymologiquement, «Norma» est un terme latin désignant «la règle». Historiquement, les premières normes sont nées dans les domaines de l'électricité et de la métallurgie pour résoudre des problèmes d'interchangeabilité. Puis la normalisation s'est étendue à tous les types de produits industriels. Actuellement, elle dépasse le cadre de la technique et aborde presque tous les domaines en s'ouvrant au monde de la santé, de l'environnement, des services, des processus

La normalisation est une activité d'intérêt général, qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des

organisations. Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable.

La normalisation est un outil stratégique au service des organisations qui donne confiance aux consommateurs. Les normes répondent à des questions techniques, commerciales, managériales, sociétales ou environnementales. Elles représentent l'état de l'art à un moment donné. Il en résulte que la normalisation contribue directement à la croissance de l'économie.

Définition de la Norme

La norme est un document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.

Une norme est issue d'un consensus entre les différents acteurs d'un marché : producteurs, pouvoirs publics, laboratoires, utilisateurs, consommateurs, fédérations, ou syndicats professionnels... Elle est, en règle générale, d'application volontaire et sert de document de référence entre les différents partenaires de la vie économique. Néanmoins, une norme peut être rendue obligatoire par un texte réglementaire (arrêté ou décret) établi par une institution habilitée.⁴⁸

2.1.2 Utilité de la normalisation

Ces différents produits répondent à des normes de qualité qui facilitent la vie quotidienne du consommateur, lui permettent d'être mieux informé et protégé. Toutes les cartes de crédit sont utilisables dans le monde entier grâce à une norme ISO définissant leurs dimensions et leur épaisseur. Depuis 1923, les formats de papier sont normalisés. Les jouets sont un autre domaine important d'application des normes tout comme de très nombreux autres produits... Même les verres à dégustation répondent à une norme afin de permettre une meilleure analyse sensorielle des vins.

Les normes sont également très utiles pour les entreprises. Un client qui sait conformément avec quelles normes un produit a été réalisé par un fournisseur peut se faire une idée précise des caractéristiques de la qualité de ce produit. De plus, le client peut être rassuré également de la qualité de son fournisseur si ce dernier répond à une norme d'organisation comme la norme ISO 9001 relative au management de la qualité. De manière

⁴⁸ - Management-Agricole-L3-SOLEAU-TAFER.PDF

générale, la normalisation permet de simplifier et clarifier les relations entre entreprises : d'une part, de développer les marchés en harmonisant les pratiques et en réduisant les obstacles techniques aux échanges et, d'autre part, de clarifier les transactions, notamment par une meilleure définition des besoins.⁴⁹

2.1.3 Les types de la normalisation

On peut distinguer les normes par leur contenu ou leur structure :

2.1.3.1 Selon leur contenu

- **Les normes fondamentales**

Ce sont les normes de base à partir desquelles on débute, en général, des travaux de normalisation dans un nouveau domaine. Elles représentent 27 % des normes en vigueur.

Ces normes concernent la terminologie, la métrologie, les conventions, les symboles, etc. Elles donnent des définitions, précises et univoques, très utiles.

- **Les normes spécifiques**

Ces normes fixent les caractéristiques des produits (services) ainsi que des seuils de performance à atteindre. Elles constituent 40 % des normes.

- **Les normes de méthodes d'essais et d'analyse**

Elles indiquent comment mesurer les caractéristiques des produits (services) définies par les normes de spécifications. Ce sont 30 % de l'ensemble des normes.

- **Les normes d'organisation**

Elles décrivent des règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises. Elles ne concernent que 3 % des normes mais sont largement reconnues. Elles définissent des exigences concernant la conception et la réalisation des produits (services) et, plus largement, portent sur l'organisation et le management de l'entreprise. De ce point de vue, elles s'attachent moins au résultat final (produit/service) qu'à la maîtrise des moyens pour le réaliser. Néanmoins, l'évolution récente de ces normes tend vers une plus grande prise en compte des résultats.⁵⁰

⁴⁹ -Frédéric CANARAD. OP.CIT :P/ 100-101.

⁵⁰ -frédéric. CANARD. OP.CIT. P : 103-104.

2.1.3.2 Selon leur structure

- **Les normes de moyens**

Elles apportent des garanties sur des manières de faire en décrivant les moyens à mettre en œuvre pour que le produit réponde à des caractéristiques définies.

- **Les normes de résultats**

Elles décrivent de façon précise des caractéristiques exigées du produit (service) et non les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.⁵¹

2.2 La certification

2.2.1 Définition de la certification

Assurances données par écrit par un organisme qualifié et indépendant tendant à attester qu'un produit/ service présente régulièrement certaines qualité spécifique, résultant de spécification énoncés dans un cahier des charges ou une norme officielle (AFNOR).

Acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit... à un référentiel (règlement, norme...).⁵²

Définition de la certification selon ISO

La certification est un instrument utile qui en démontrant que votre produit ou service répond aux attentes de vos clients, renforce votre crédibilité. Dans certains secteurs, elle est même une obligation légale ou contractuelle.

2.2.2 L'utilité de la certification

- **L'utilité vis-à-vis de l'externe**

- ✓ Assurer la fiabilité de la réponse aux exigences des clients.
- ✓ Accroître la confiance du client en garantit le respect d'un référentiel par un organisme indépendant.
- ✓ (Dé) montrer la maîtrise de ses procédés de façon objective.
- ✓ Disposer d'un avantage concurrentiel.

⁵¹ - Frédéric CANARD. OP.CIT. P : 105.

⁵² -Philippe DETRIE. OP.CIT. P : 316.

- ✓ Accéder à des appels d'offres.
- ✓ S'ouvrir aux marchés européens internationaux
- ✓ Inciter les fournisseurs à adopter les mêmes niveaux d'exigence.
- ✓ Obtenir une reconnaissance nationale et internationale.
- **L'utilité vis-à-vis l'interne**
- ✓ Améliorer les dispositions d'assurance qualité, à savoir :
 - Maitriser le fonctionnement interne et éliminer les dysfonctionnements.
 - Capitaliser le savoir-faire.
 - Améliorer les relations client-fournisseur interne.
- ✓ Assouplir les contraintes liées aux nombreux audits.
- ✓ Fédérer et motiver le personnel
- ✓ Alléger les contrôles et les recettes.
- ✓ Bénéficier d'une évaluation extérieure.

La certification provient du besoin de confiance d'un client dans la capacité de son fournisseur à le satisfaire dans la durée.⁵³

2.2.3 L'obtention de la certification

Voici une démarche classique pour se préparer à la certification :

- **Lancement de la démarche**
- ✓ Préparation : définir le périmètre de l'activité et de l'entité à certifier.
- ✓ Information interne.
- ✓ Compte rendu.

La charge de travail dépendra de l'activité et de l'entité à certifier. Mais la durée totale du processus sera aussi fonction de l'engagement de la direction et des moyens humains consacrés, de l'existence d'une tradition écrite et du degré de maturité par rapport à la qualité. Comptez néanmoins de un à deux ans !

- **Analyse de la situation actuelle**
- ✓ Analyse de l'existant.
- ✓ Évaluation des dysfonctionnements.
- **Accompagnement de la démarche**

⁵³ -Philippe Détrie. OP.CIT. P : 316.

- ✓ Formation des groupes de travail.
- ✓ Accompagnement dans l'élaboration de la manuelle qualité.
- ✓ Communication interne.
- ✓ Audits blancs.
- ✓ Suivi de l'avancement.
- **Avant la certification**
 - ✓ Réalisation d'un audit pour vérifier la cohérence et le respect des procédures
 - ✓ Mise en place des actions correctives et préventives éventuelles.⁵⁴

Trois questions avant de se lancer

❖ **Combien ça coûte?**

Pour estimer le coût, il faut considérer:

- ✓ Les coûts externes tels qu'honoraires du consultant, achat d'équipement de gestion documentaire, formation, réalisation de matériels de formation ou de sensibilisation du personnel;
- ✓ Les coûts externes de l'organisme certificateur, principalement l'audit;
- ✓ les coûts internes, essentiellement le temps passé par les différents collaborateurs. Ce sont de loin ces coûts qui sont les plus importants.

❖ **Combien ça rapporte ?**

Une démarche ISO est l'occasion de remettre à plat l'ensemble de l'entreprise. L'expérience montre des gains de productivité.

La démarche permet de redéfinir les responsabilités, de simplifier les circuits. Elle permet de réduire les non-conformités (défauts pannes...), sources de coûts et de perte de clients. D'après une étude réalisée pour BVQI en 1998, la rentabilité des entreprises certifiées ISO 9000 a été améliorée de 15% au cours des deux années qui ont suivi leur certification.

❖ **Utiliser un consultant ou non ?**

En France, la moitié des entreprises certifiées ont fait appel à un consultant, l'autre moitié ayant fait la démarche seule. Les possibilités de l'entreprise, notamment en personnel compétent et en budget, déterminent fortement la décision. Souvent, les entreprises

⁵⁴ -Philippe Détrie OP.CIT. P : 321.

appartenant par exemple à un groupe peuvent faire appel à des personnes d'autres entités déjà certifiées.

Un consultant peut apporter une connaissance de l'application de la norme dans différents contextes, une énergie complémentaire pour maintenir la pression ou relancer la démarche, des prestations spécifiques en matière de formation, notamment, des outils et des méthodes qui facilitent le travail et le rendent plus efficace.⁵⁵

2.2.4 L'audit qualité

L'audit qualité est un outil indispensable pour faire vivre la qualité au sein des entreprises. En interne, il est source de progrès et garant de l'efficacité du système qualité. En externe, il permet d'évaluer et de sélectionner les fournisseurs de créer avec eux une relation durable et efficace.⁵⁶

2.2.4.1 définition de l'audit qualité

La définition de l'audit qualité a évolué en 14 ans

- **Selon les normes ISO 8402 -1986 et 10011- 1990 :**

C'est l'examen méthodique et indépendant, en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs.

- **Selon la norme ISO 9000-2000 :**

C'est le processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure de critères d'audit elles sont satisfaites.⁵⁷

2.2.4.2 principe de l'audit qualité

Les lignes directrices données dans les Articles 5 à 7 (de la norme 19011/2011) sont fondées sur les sept principes mis en évidence ci-après :

⁵⁵ Philippe Détrie OP.CIT. P322.

⁵⁶ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537f328d64fea.pdf>

⁵⁷ Philippe Détrie. OP.CIT. P111.

- **Déontologie**

- ✓ Le fondement du professionnalisme. Il convient que les auditeurs et la Personne responsable du management du programme d'audit :
- ✓ réalisent leurs tâches avec honnêteté, diligence et responsabilité ;
- ✓ Observent et respectent toutes les exigences légales applicables ;
- ✓ démontrent leur compétence technique dans l'accomplissement de leurs tâches ;
- ✓ Réalisent leurs tâches en toute impartialité, c'est-à-dire qu'ils restent justes et sans parti pris dans toutes leurs actions ;
- ✓ Soient sensibilisés à toutes les influences que peuvent exercer d'autres parties intéressées sur leur jugement lorsqu'ils réalisent un audit.

- **Présentation impartiale**

L'obligation de rendre compte de manière honnête et précise il convient que les constatations, conclusions et rapports d'audit reflètent de manière honnête et précise les activités d'audit. Il convient de consigner les obstacles importants rencontrés pendant l'audit et les questions non résolues ou les avis divergents entre l'équipe d'audit et l'audité. La communication doit être honnête, précise, objective, opportune, claire et complète.

- **Conscience professionnelle**

L'attitude diligente et avisée au cours de l'audit, il convient que les auditeurs agissent en accord avec l'importance des tâches qu'ils réalisent et la confiance que leur ont accordée le client de l'audit et les autres parties intéressées. La qualité essentielle pour réaliser leurs tâches avec conscience professionnelle réside dans la capacité à prendre des décisions avisées dans toutes les situations d'audit.

- **Confidentialité**

C'est la sûreté des informations, il convient que les auditeurs utilisent avec précaution les informations acquises au cours de leurs missions et respectent les règles de confidentialité.

Il convient que les informations d'audit ne soient pas utilisées de manière inappropriée au seul bénéfice de l'auditeur ou du client de l'audit ou de manière qui pourrait porter préjudice l'intérêt légitime de l'audité. Ce concept comprend le traitement correct des informations sensibles ou confidentielles.

- **Indépendance**

Le fondement de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions d'audit. Il convient que les auditeurs soient indépendants de l'activité auditée et n'aient ni parti pris ni conflit d'intérêt dans toute la mesure du possible. Pour les audits internes, il convient que les auditeurs soient indépendants des responsables opérationnels de la fonction auditée. Il convient que les auditeurs conservent un état d'esprit objectif tout au long du processus d'audit pour s'assurer que les constatations et conclusions sont uniquement fondées sur les preuves d'audit.

Pour les petits organismes, il peut se révéler impossible pour les auditeurs internes d'être totalement indépendants de l'activité auditée, mais il convient de s'efforcer d'établir des relations sans parti pris et de créer un climat d'objectivité.

- **Approche fondée sur la preuve**

La méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions d'audit fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique, il convient que les preuves d'audit soient vérifiables. Elles s'appuient généralement sur des échantillons des informations disponibles, dans la mesure où un audit est réalisé avec une durée et des ressources délimitées. Il convient d'utiliser l'échantillonnage de manière appropriée, dans la mesure où cette utilisation est étroitement liée à la confiance qui peut être accordée aux conclusions d'audit.

2.2.4.3 Les types de l'audit qualité

Nous établissons une première typologie de l'audit qualité en fonction du champ d'application de l'audit :

- **L'audit qualité externe :**

Qui existe dans le cadre des relations clients / fournisseurs, afin d'évaluer le système qualité d'un fournisseur, existant ou potentiel. Il est réalisé par le client lui-même ou par une tierce partie, telle que les organismes certificateurs.

Les audits externes sont des audits du système d'assurance de la qualité ; on distingue

- ✓ **L'audit d'évaluation**

C'est le premier audit réalisé par l'organisme certificateur ; il s'agit d'un audit complet du système d'assurance de la qualité, par référence au modèle choisi par l'audité.

En général, cet audit dure plusieurs jours (trois à dix jours, voire plus). Il est réalisé généralement par deux ou trois personnes : un responsable d'audit, un auditeur qualité et, éventuellement, par un expert technique ayant une maîtrise technique des activités de l'entreprise.

L'équipe d'audit émet un rapport d'audit et les comités de certification de l'organisme certificateur statuent, en attribuant, ou non, la certification.⁵⁸ Si, au cours de l'audit d'évaluation, des non-conformités sont mises en évidence, le comité de certification peut demander un audit complémentaire.

✓ **L'audit de suivi**

Après l'obtention de la certification, un audit de suivi est réalisé régulièrement. Un seul auditeur réalise l'audit d'une partie seulement du système qualité. Il s'assure également que les actions correctives, suite aux éventuelles remarques effectuées au cours de l'audit, ont bien été mises en œuvre et que les actions sont efficaces.

✓ **L'audit de renouvellement**

Il a lieu trois ans après l'audit d'évaluation ; il est réalisé par une équipe composée de deux personnes : un responsable d'audit et un auditeur et il reprend l'ensemble des exigences du modèle d'assurance qualité choisi par l'entreprise. Son objectif essentiel est de rendre compte des progrès réalisés par l'entreprise dans le domaine de la qualité.

✓ **L'audit complémentaire**

Il peut être programmé à l'issue d'un des audits précédemment définis, lorsque des non-conformités ont été constatées, il s'agit, pour l'auditeur, de s'assurer que des actions correctives ont bien été mises en œuvre et que ces actions sont efficaces.

• **L'audit qualité interne :**

Réalisé par des auditeurs appartenant à l'entreprise. La réalisation d'audit interne est une exigence des normes ISO 9001, 9002, 9003, mais sa mise en œuvre doit devenir un véritable outil d'amélioration et de progrès, visant à simplifier le système qualité pour le rendre plus efficient et moins contraignant.

Nous allons définir, globalement, les différents types d'audits qualité internes.

⁵⁸ **Audit qualité et démarche « DOC » PDF, P05-06.**

✓ L'audit du système

L'objectif de cet audit est de vérifier que le modèle d'assurance de la qualité choisi est mis en œuvre par l'entreprise. Des audits d'une partie du système sont le plus souvent réalisés, au détriment d'audit complet du système qualité, c'est à dire que le référentiel devient un paragraphe ou un thème du modèle d'assurance qualité choisi (exemple : audit de la maîtrise des documents et des données).

✓ L'audit de procédé

Le référentiel est, bien évidemment, la procédure formalisée. Un des objectifs est d'assurer l'application et la pertinence auditée.

✓ L'audit de processus

Il s'agit, en général, de processus de production, de prestations associées, d'installation du produit (au sens de la définition de la norme ISO 8402).

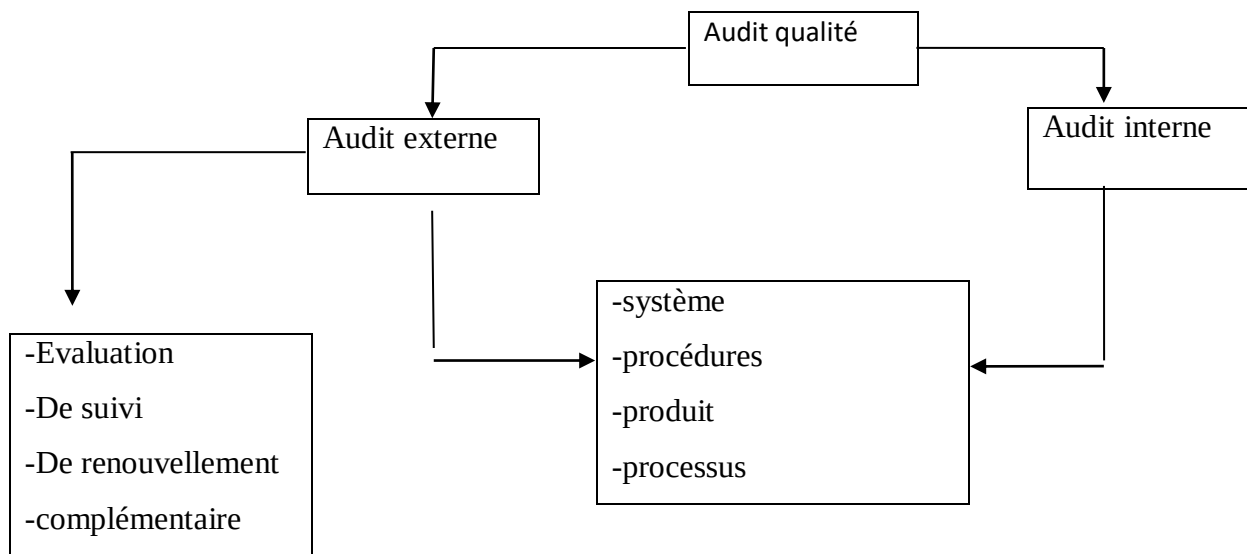
Un des objectifs est de s'assurer de l'application et du non dérivé des processus, afin de garantir la conformité du produit par rapport à ses spécifications.

✓ L'audit de produit

Il a pour objet de s'assurer que les produits fabriqués sont toujours en conformité avec le dossier de définition .En quelque sorte, il s'agit de vérifier la conformité du produit, par rapport à toutes ses spécifications .Il ne s'agit pas d'un « super contrôle » mais de la détection d'une dérive éventuelle.

Il est réalisé, en général, par les équipes du laboratoire d'essais ou du service qualité.⁵⁹

⁵⁹ Audit qualité et démarche « DOC ». PDF, P07-08.

Figure 7 : schéma sur l'audit qualité

Source : Audit qualité et démarche « DOC ». PDF, P07-08.

2.2.4.4 Objectifs de l'audit qualité

Les audits sont conçus pour atteindre un ou plusieurs des objectifs suivants :

- ✓ Déterminer la conformité ou la non-conformité des activités et/ou résultats d'une entreprise aux exigences spécifiées dans le manuel qualité (le système qualité est-il appliqué ?).
- ✓ Déterminer l'efficacité du système qualité mis en œuvre à satisfaire aux objectives qualités prescrites (le système qualité est-il adéquat ?).
- ✓ Donner à l'audit l'occasion d'améliorer son système qualité.
- ✓ Satisfaire aux exigences réglementaires.
- ✓ Permettre l'enregistrement du système qualité de l'entreprise auditée.

Le but principal d'un audit qualité est d'évaluer le besoin d'action, d'amélioration ou de correction. L'audit doit être considéré comme un outil de progrès, destiné à faire évoluer de manière constructive le système qualité d'une entreprise. L'audit n'est ni une inspection, ni un moyen de contrôle, ni un mode de surveillance. Contrairement à l'inspection, qui est un moyen de contrôle ou de surveillance, l'audit n'est pas :

- ✓ Un processus hiérarchique : réalisé par l'administration pour vérifier que les employés appliquent les règles
- ✓ Un processus contraignant : application ou respect obligatoire des règles

- ✓ Un processus sanctionnant : sanctions infligées aux employés qui ne respectent pas les règles.⁶⁰

2.3 La norme ISO9001

La famille ISO 9000 désigne un ensemble de normes relatives à la gestion de la qualité publiées par l'organisation internationale de normalisation (ISO). Avec plus de 1,1 million de certificats délivrés à l'échelon mondial, l'ISO 9001 est la norme ISO la plus utilisée dans le monde. Elle établit les exigences à suivre par les entreprises pour démontrer qu'elles sont en mesure de fournir à leurs clients des produits et services de bonne qualité. L'ISO 9001 peuvent être utilisées par des organismes de toutes tailles et de tous types.

En changeant leurs pratiques de management dans le but de s'adapter à un contexte économique et concurrentiel complexe, les entreprises ont engendrées une évolution de cette norme de management de la qualité depuis sa création en 1987. La dernière version en date, publiée en septembre 2015, reprend la philosophie des versions précédentes sur la place prédominante du client et intègre de nouveaux concepts tels que les risques et opportunités. La problématique traitée dans cette étude est d'apporter une aide aux entreprises souhaitant comprendre la norme et évaluer leur SMQ par rapport aux spécifications de celle-ci.⁶¹

2.3.1 Présentation de la norme ISO 9001

2.3.1.1 Parcours de la norme ISO jusqu'à la version 2008

L'arrivée de la version 2008 est le résultat des améliorations permanentes apportées aux versions précédentes. L'ISO exprime dans cette version une volonté de s'adapter aux perturbations que connaît l'environnement des entreprises actuelles. Nous revenons dans ce qui suit sur les dysfonctionnements et obstacles des versions précédentes, qui ont poussé à l'élaboration de la version actuelle ISO 9000 version 2008.

- **ISO 9000 version 1987**

L'analyse de cette première version de l'ISO nous permet de relever certains problèmes de taille. Nous constatons, de prime abord, que ces normes s'adressaient uniquement aux industries manufacturières, alors que le domaine des services était totalement

⁶⁰ Sources : https://fad.univ-lorraine.fr/pluginfile.php/23859/mod_resource/content/2/co/Objectif_audit.html consulté le 18/06.

⁶¹ Document » ; (Aide au développement et outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001 :2015). P 07.

négligé, et cela au moment où le domaine des services connaît une révolution dans le monde, notamment dans les pays développés.⁶²

Nous constatons finalement que ces normes sont orientées vers le contrôle stricto-sensu, qui n'obéit à aucune logique préventive ou anticipatrice. Cela ne permet pas, en fait, de réaliser la performance souhaitée, ni même de réduire les coûts de la qualité. La réduction des coûts de la qualité doit se faire par la prévention et l'anticipation au niveau des processus, pour éliminer les défauts à la source. Alors que dans cette version ce n'est plus le cas. Vu tous ces dysfonctionnements et autres, l'ISO édita la version ISO 9000 version 1994.

- **ISO 9000 version 1994**

La version 1994 de l'ISO est venue remédier aux problèmes constatés dans la précédente. Les normes contenues dans cette nouvelle version proposaient l'extension de ces Normes à tout type d'organisation, tout en intégrant la notion de services et de logiciels, qui étaient absents dans la précédente. Le client dans cette version trouve sa raison d'être, mais les exigences se limitaient à éviter les non-conformités relatives à sa demande. En matière de Gestion de la qualité proprement dite, la logique préventive et anticipatrice des risques est également introduite dans le cadre de l'assurance qualité. Malgré cette avancée remarquable par rapport à l'ancienne version, beaucoup de problèmes sont constatés :

- ✓ Le nombre total des normes et documents restait élevé il était de vingt-sept (27). Cela créait des obstacles et encombraient les entreprises voulant les mettre en place ;
- ✓ Les techniques statistiques ne sont pas exigées malgré leur utilité avérée pour l'amélioration de la qualité ;

Certaines entreprises réalisaient une démarche plutôt figurative quand l'intérêt de celle-ci se limitait au certificat et non à l'amélioration de la qualité et de la compétitivité :

L'introduction de ces normes limitait la liberté de l'initiative et encourageait l'excès de formalisation. Jusque-là, et malgré tout ce qui a été fait, les normes de l'ISO restaient à la surface de ce qu'on appelle aujourd'hui le management par la qualité. Autrement dit, ces deux

⁶² M. TAHIR Zakari et M.SERKHANE Kamel, « l'appropriation des instruments de gestion de la qualité au niveau des entreprises algériennes ». Mémoire de fin d'études ; 2016-2017. P26.

versions apportaient des solutions à des problèmes qui sont connexes à d'autres problèmes plus profonds. Le traitement de ces problèmes a fait l'objet de la version 2000.⁶³

- **Le référentiel ISO 9000 version 2000**

La version 2000 de l'ISO 9000 s'articule autour de quatre normes de base, suivant le Cycle de PDCA. Cette version se veut porteuse d'une certaine pulsion managériale, même si le Côté procédural reste toujours dominant.⁶⁴

- **ISO 9000 :**

Elle présente les principes de management de la qualité et sert en quelque sorte d'introduction à l'ensemble de la famille des ISO 9000. Elle constitue un point de départ permettant d'assurer la compréhension des normes et définissant les termes et les concepts fondamentaux utilisés dans la famille des ISO 9000 ;

- **ISO 9001 :**

Elle est dédiée à l'assurance qualité du produit. Elle remplace les trois normes d'assurance qualité 9001, 9002 et 9003 (version 1994). Elle définit les exigences à utiliser pour évaluer l'aptitude de l'entreprise à répondre aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables. Elle sert de référentiel lors de la certification des systèmes qualité et elle constitue ainsi la seule norme de la famille ISO 9000 permettant d'effectuer une certification par une tierce partie. Elle peut servir aussi de base dans le cadre de la réalisation d'accords contractuels ;

- **ISO 9004 :**

Concerne directement le management de la qualité. Elle propose des lignes directrices susceptibles de guider les systèmes de management de la qualité dans la recherche de l'amélioration des opérations et l'obtention d'avantages pour les parties intéressées.

⁶³ M. TAHIR Zakari et M.SERKHANE Kamel, « l'appropriation des instruments de gestion de la qualité au niveau des entreprises algériennes ». Mémoire de fin d'études ; 2016-2017. P26-27.

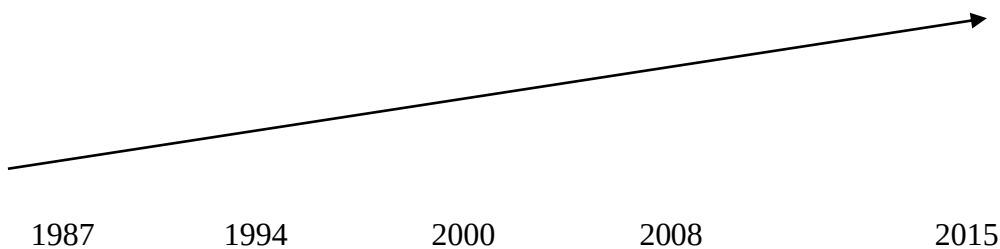
➤ **ISO 9011:**

Elle constitue la référence en matière d'audit qualité et d'environnement.

L'ISO 9001 version 2008 Comme c'est inscrit dans la logique de fonctionnement de l'ISO, toute norme doit faire l'objet d'un examen systématique en vue de déterminer s'il convient de la confirmer, de la réviser, de l'annuler. C'est ainsi que, après examen de la norme ISO 9000/2000 en octobre 2003, les membres de l'ISO ont décidé d'amender la norme ISO9001/2000 qui rappelant-le est la seule norme faisant l'objet de certification. ⁶⁵

En septembre 2015, la nouvelle version est apparue. Elle apporte des changements pour une organisation plus performante, en combinant une approche processus, qui intègre le cycle PDCA, et une approche par les risques à tous les niveaux de l'organisation.

Figure 8: révisions de la norme ISO 9001



2.3.2 Définition de la norme ISO 9001

ISO 9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité.

Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à croître la satisfaction de leurs clients.

Les principaux avantages recensés sont:

- ✓ Une implication plus importante de la direction

⁶⁵ M. TAHIR Zakari et M.SERKHANE Kamel, « l'appropriation des instruments de gestion de la qualité au niveau des entreprises algériennes ». Mémoire de fin d'études ; 2016-2017. P27-28.

- ✓ Un traitement des risques et opportunités à tous les niveaux
- ✓ La définition du contexte au service des orientations stratégiques
- ✓ L'implication de toutes les parties intéressées
- ✓ La gestion des connaissances comme capital immatériel de l'entreprise
- ✓ Une gestion documentaire allégée
- ✓ L'usage d'un langage simplifié, d'une structure et de termes communs aux autres normes du système de management utile pour les organismes mettant en œuvre plusieurs systèmes (environnement, santé et sécurité).

La version 2015 impose moins de documentation papier que les précédentes. De plus, elle n'impose plus de désigner un responsable qualité. La fonction n'a plus besoin d'être concentrée sur une personne ce qui permet d'impliquer davantage les salariés de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, la nouvelle norme ne s'intéresse plus uniquement à la satisfaction du client. On parle désormais de "parties intéressées" : en plus du client, le terme englobe le personnel, les fournisseurs et les partenaires, soit toutes les personnes impactées. Il faut donc recenser les parties intéressées pertinentes et prendre en compte leurs besoins. En cela, l'ISO 9001 version 2015 pourra aider à développer les relations partenariales avec les fournisseurs.⁶⁶

Cette norme repose sur un certain nombre de principe de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. ISO 9001:2015 aide à s'assurer que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales. Ces principes sont expliqués plus haut dans (la deuxième section du premier chapitre).⁶⁷

❖ Amélioration continue de l'ISO 9001

Une fois que vous avez obtenu la certification ISO 9001, vous devez continuer à affiner votre SMQ pour améliorer vos performances.

L'amélioration continue est un effort permanent pour améliorer les produits, services et/ou processus de votre organisation.

⁶⁶ « Document » ; (Aide au développement et outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001 :2015). P 13.

⁶⁷ Sources : <https://cabinetnpm.com/domaines-d-application-des-normes-iso/>. Consulté le 19/06

La capacité à répondre aux exigences de vos clients est constamment évaluée et améliorée afin d'offrir plus d'efficacité, d'efficience et de flexibilité.

Il ne s'agit pas d'un effort distinct, mais plutôt d'une partie du système de gestion de la qualité ISO 9001.

Le retour d'information est évalué par rapport aux objectifs. La norme ISO 9001 demande une amélioration continue de votre SMQ.

L'une des façons d'y parvenir est de mieux se concentrer en adoptant un regard plus critique et en améliorant vos connaissances pour apprendre à appliquer les tactiques.

La norme ISO 9001 exige également que les cadres supérieurs examinent le système de gestion et s'assurent qu'il reste adapté, adéquat et efficace. Ce que beaucoup ne réalisent pas, c'est qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de procéder. La tendance est de créer un système adapté à la norme, en oubliant ce que vous faites déjà et le "langage" de votre organisation. Le problème est que l'accent est mis sur la conformité aux procédures de la norme, et non sur l'amélioration des processus. En conséquence, la direction peut se préoccuper de la documentation, au lieu des actions correctives. Votre objectif devrait être d'établir un système efficace, sans abandonner ce que vous avez déjà mis en place.

❖ Amélioration des processus

L'organisme doit continuellement améliorer l'adéquation, la pertinence et l'efficacité du système de gestion de la qualité. L'organisme doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation, ainsi que les résultats de la revue de direction, pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités qui doivent être traités dans le cadre de l'amélioration continue.

La norme ISO 9001:2015 exige que les résultats de l'analyse et de l'évaluation (clause 9.1.3) et les résultats de la revue de direction (clause 9.3) soient pris en compte pour déterminer les besoins ou les opportunités qui doivent être traités dans le cadre de l'amélioration continue.⁶⁸

⁶⁸ <https://www.managementqualite.com/lamelioration-continue-en-iso-9001/>. Consulté le 19/06.

PDCA : démarche d'amélioration continue

Mener une démarche d'amélioration continue ou de résolution de problème selon le cycle du PDCA permet d'avoir une méthode structurée et de mettre en œuvre les solutions les plus adaptées et pérennes.⁶⁹ Comme nous l'avons cité plus haut.

Le PDCA de la série des normes ISO

La déclinaison classique des normes, dans ce cycle, montre le principe de cohérence attaché à l'ensemble des 4 normes :

(A) « J'apprends et je décide »... J'apprends l'organisation des normes ISO 9000, les principes essentiels, et je décide leur mise en œuvre : 1 heure dans une vie !

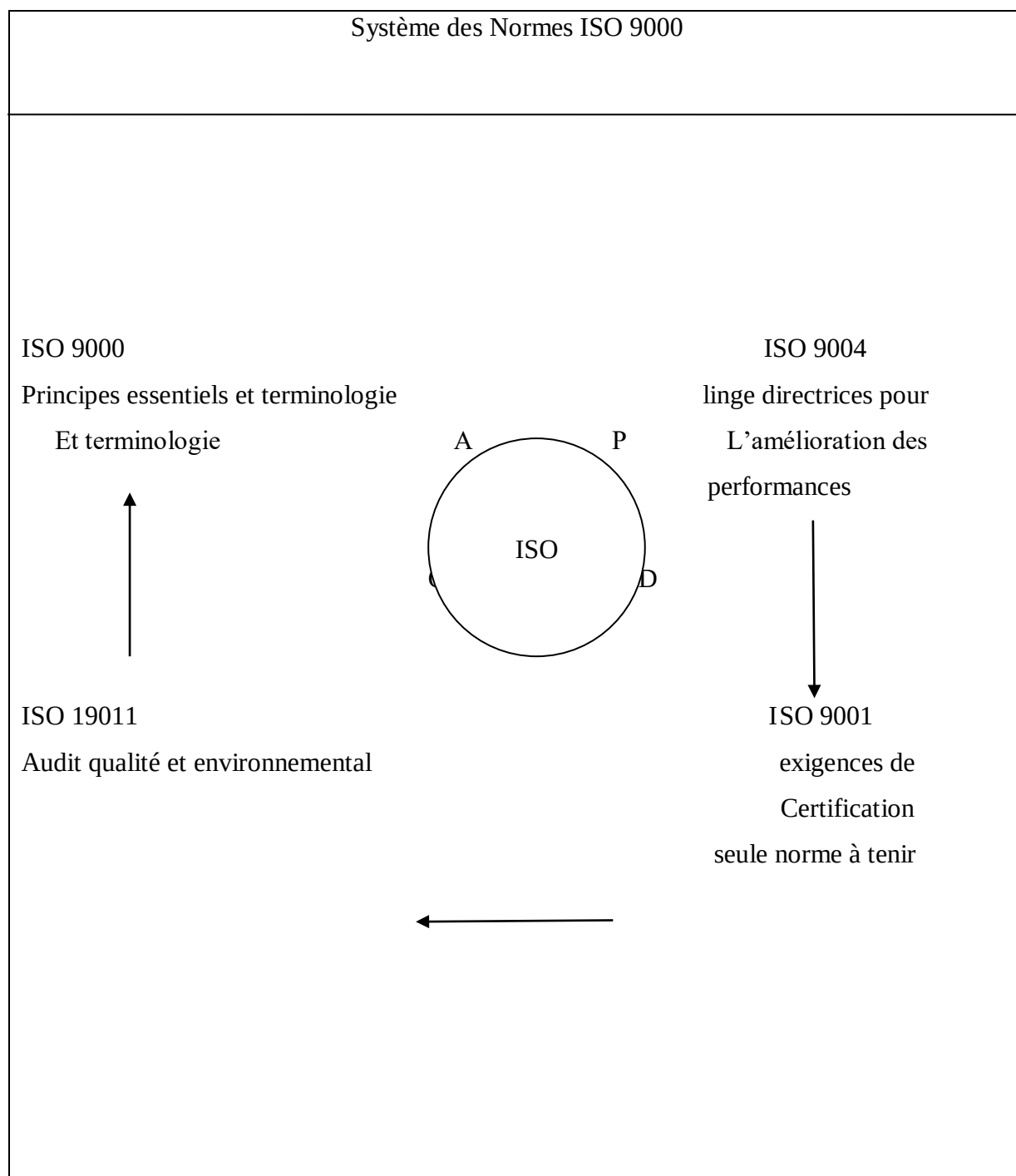
(P) « Je construis »... le système de management de la qualité sur la base des recommandations de l'ISO 9004. Cette dernière constitue le référentiel, par excellence, pour l'amélioration des performances. À mettre dans le cursus de manager.

(D) « Je démontre »... Les exigences de la norme ISO 9001 ont plus de 10 ans d'expérience. Comme les bons whiskies, elles commencent à être « buvables ».

(C) « Je vérifie pour améliorer »... La qualité des audits, décrite par l'ISO 19011, n'est plus à démontrer quand ils sont bien conduits. Ils ont même des vertus pédagogiques en plus de leur force managériale. Enfin, ils sont généralisables (qualité, sécurité, environnement).⁷⁰

⁶⁹ <https://www.certification-iso-9001.fr/definitions/pdca/>. Consulté le 19/06.

⁷⁰ André CHARDONNET et Dominique THIBAUDON. « le guide du PDCA de Deming, (Progrès contenu management) ; Biblio 2003. PDF. P 59-60.

Figure 9: le cycle de PDCA des normes ISO.

Section03 : la mise en ouvre de la qualité

La mise en place d'une démarche qualité au sein d'une entreprise vise à maîtriser, assurer et planifier le management dans un système qualité dans une industrie. Elle consiste à améliorer le niveau de qualité des produits et services. Celle-ci est intrinsèquement liée à celle des processus et des procédés de production. En fait, les démarches qualité s'inscrivent dans la démarche d'amélioration continue.

Cela a pour but d'optimiser les systèmes de management, les pratiques professionnelles et la satisfaction des clients. Grâce à la mise en place d'un système de management par la qualité, toute industrie assure le suivi des indicateurs de qualité.

Ce qui permet également de mettre en place la démarche qualité globale (la réalisation des audits internes) pour détecter les pistes d'amélioration de la qualité. Le responsable qualité est généralement le premier responsable de la gestion de la qualité au sein de l'entreprise. Il veille sur la qualité et la sécurité (QSE) au sein de l'organisation, définit la politique qualité et assure l'amélioration continue de la qualité.

NB : Notons qu'une démarche de certification ISO est un enjeu crucial apportant beaucoup à une entreprise certifiée ISO 9001.

3.1 La politique qualité

La politique qualité donne la direction au SMQ et doit être en parfaite cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Elle émane de la Direction, elle est transcrite dans les processus et doit être comprise par l'ensemble du personnel. Pour cela, vous allez devoir définir la politique qualité avec les personnes adéquates, la rédiger et la communiquer sous une forme adaptée, puis accompagner sa mise en œuvre de manière efficace au sein du SMQ.

3.1.1 Définir la politique qualité

La politique qualité est une des politiques de l'entreprise. Elle définit les orientations que souhaite prendre la Direction en matière de qualité : les axes prioritaires pour assurer ou améliorer la qualité des produits ou services vendus, l'efficacité des processus internes. Elle doit être cohérente avec la stratégie globale de votre entreprise, comme avec les autres politiques déployées (politique de développement, politique achat, politique de ressources

humaines, etc.) Elle s'appuie nécessairement sur l'analyse du contexte dans lequel l'entreprise évolue de manière à prendre en considération les enjeux.

Le système de management de la qualité (SMQ) s'appuie sur les orientations ainsi définies pour prioriser ses actions et piloter la performance des processus. En ce sens, la politique qualité est essentielle pour donner du sens au SMQ.

La politique qualité est propre à votre entreprise. Il n'existe pas de rédaction type. Il peut être intéressant :

- ✓ D'introduire les orientations de la politique qualité, par l'historique de l'entreprise et de la démarche (« Notre groupe œuvre dans le domaine de... depuis... la qualité de nos produits a forgé notre réputation... ») ;
- ✓ De continuer en présentant le contexte dans lequel évolue l'entreprise (« Aujourd'hui l'environnement concurrentiel... »).

Vous pourrez poursuivre en précisant :

- ✓ D'amener à souligner les enjeux majeurs de la qualité (« Il est important d'apporter à nos clients un service différencié... ») ;
- ✓ Et d'ainsi présenter les orientations qualité, les priorités qualité.

3.1.1.1 Mobilisez les personnes adéquates pour définir la politique qualité

Une politique qualité pertinente traduit les attentes de la Direction en matière de qualité et elle est mobilisatrice. En fonction des modalités de management de votre entreprise, vous allez chercher à faire participer les personnes adéquates. La politique peut être établie par le dirigeant seul, parce qu'il a une vision claire de là où il veut aller. Mais bien souvent, comme la qualité est un sujet transverse qui touche l'ensemble des processus de l'entreprise, il peut être intéressant de mobiliser les différents responsables et/ou pilotes de processus. En effet, le commerce va se faire le porte-parole des attentes des clients et de l'environnement des marchés. La production va pouvoir identifier des axes de performance interne. Les ressources humaines vont compléter la vision par des orientations en lien avec les compétences et les individus. La qualité va être garante de la qualité de produits et services...

Il s'agit alors de mobiliser la direction d'entreprise au sens large, le dirigeant, les managers et autres relais dans l'entreprise.

Dans un premier temps, le dirigeant doit comprendre pourquoi il est important de définir une politique qualité et il doit également en appréhender le contenu. En tant que responsable qualité, vous faites preuve de pédagogie. Cette étape est essentielle.

Vous définissez alors avec la Direction comment et avec qui elle souhaite établir la politique qualité. Par exemple, elle peut dans un premier temps formaliser sa vision et ses orientations en matière de qualité, puis proposer ces éléments au comité de direction et aux pilotes des processus. Un travail itératif amène à une politique qualité concrète et pleine de sens. Vous pouvez également organiser un brainstorming pour faire émerger les orientations.

3.1.1.2 Communiquez la politique qualité

Vous organisez la communication de la politique qualité.

- ✓ Vous déterminez les moyens les plus adéquats. Vous privilégiez une présentation de la politique qualité par la Direction, lors d'une réunion par exemple, puis une communication écrite : mails, intranet.
- ✓ Vous n'oubliez pas de rendre la politique accessible aux parties prenantes : l'intégrer dans votre site internet est un moyen de la mettre en valeur.
- ✓ Il n'y a pas de format prédéfini pour une politique qualité. Communément elle prend la forme d'une feuille A4, mais elle peut très bien prendre la forme d'une page web.
- ✓ Vous pouvez innover en matière de communication par des vidéos ou des supports animés.

3.1.2 Faire de la politique qualité un outil de progrès

Un facteur clé de réussite d'un SMQ est la transcription opérationnelle des orientations de la politique qualité. Pour cela il est essentiel de définir des objectives qualités (cf. Déployer les objectifs à atteindre) et de décliner la politique qualité au niveau des processus. Intégrez la politique.

3.1.3 Organiser la communication autour des résultats de la politique qualité

Pour que la politique qualité soit un outil de progrès de l'entreprise, le personnel doit se sentir impliqué et motivé autour des orientations qualité et des résultats de la politique qualité. La communication interne est un facteur essentiel de la motivation du personnel.

Appréhendez la politique qualité comme une des composantes de la politique globale de l'entreprise. Considérez les orientations qualité au même titre que les autres axes de développement de l'entreprise et invitez les instances managériales à intégrer les axes qualité dans leur management au quotidien.⁷¹

3.2 Planification de la qualité

La planification de la qualité rassemble donc l'ensemble des actions coordonnées menées et organisées par la direction de l'entreprise pour mettre en œuvre sa politique et réaliser ses objectifs. Cette planification prend en compte les moyens nécessaires et bien sûr possède un calendrier. Elle perdure grâce aux améliorations introduites, et aux adaptations nécessaires pour tenir compte des évolutions (structures, personnel, technologies, outils).⁷²

La planification de la qualité est une des composantes essentielles du management de la qualité «Gouverner, est prévoir dit-on familièrement ».

C'est aussi dans ce cadre une des bases de l'assurance de la qualité, puisque la confiance en la qualité repose sur des «actions planifiées et systématiques». Pour « prévoir ce que l'on va faire» et « faire ce que l'on a prévu ».

Dans le cadre du management de la qualité, la planification de la qualité, ce sont « les activités qui déterminent les objectifs et les exigences pour la qualité, ainsi que les exigences pour la mise en œuvre d'éléments du système qualité». Mais il y a lieu de distinguer:

- la planification à caractère stratégique, c'est-à-dire celle qui prépare la mise en œuvre de la politique qualité, c'est-à-dire encore qui organise le système qualité en précisant des objectifs avec un calendrier; le document correspondant peut être appelé « plan qualité stratégique».
- la planification pour un produit, un projet la qualité d'un produit, d'un projet, ou d'un service, qui à partir du système existant sélectionne les objectifs et les exigences spécifiques pour la qualité d'un produit, d'un projet ou d'un service.

La planification à caractère opérationnel, qui correspond à des formes diverses de plans: plans de contrôle, plans de surveillance, plan d'audit, etc.

⁷¹ Cécile MALATERRE. Fiche de lecture (La politique qualité) ; 20/12/2017.

⁷² Sources: [https://qualazur.pagesperso-orange.fr/\\$planiq.htm](https://qualazur.pagesperso-orange.fr/$planiq.htm). Consulté le 02/07/2023.0

Les exigences des normes ISO 9001, 2 et 3 comprennent la préparation « s'il y a lieu » de plans qualité, mais sans en préciser la nature et la forme. Ils font souvent l'objet d'exigences contractuelles précises pour des produits importants, complexes ou nouveaux. Ces plans sont établis en déclinaison de la manuelle qualité, mais hors du manuel de façon à évoluer distinctement. Un plan qualité ne remplace en aucun cas une manuelle qualité.

On remarquera que l'on a souvent appelé « programme » certains des documents qualité de cette nature. Les normes ISO et AFNOR relatives à la qualité n'utilisent ce terme que pour certains documents spécifiques (exemple: programme des audits à effectuer, à distinguer du plan d'audit) ; le terme « programme » reste aussi employé au sens général du dictionnaire.

Contenu de la manuelle qualité

Il est important que le manuel fasse référence aux différents plans qualité existants, notamment pour les produits ou projets, en expliquant le rôle qu'ils jouent dans la série des documents du système qualité. On précisera par exemple dans une procédure à laquelle le manuel fait référence: dans quel cas ils sont établis:

Types de produits ou services, projets, but interne ou contractuel (plans assurance qualité) etc.

- ✓ Comment ils sont rédigés, approuvés ou validés;
- ✓ Les phases concernées: conception, fabrication, etc.;
- ✓ Leur contenu: position des revues de conception, points d'arrêt, intervenants, etc.

3.2.1 Les plans qualité stratégiques

Ces types de plan peuvent prendre des formes très diverses selon la politique ou démarche qualité adoptée par l'organisme. Si cette politique ne vise qu'à répondre à des exigences contractuelles ou réglementaires, ou à préparer l'organisme à la certification de son système qualité, par exemple en répondant aux exigences des normes ISO 9001, 2 ou 3, aucune forme de plan qualité stratégique n'est exigée.

La planification exigée ne concerne alors que la satisfaction des exigences spécifiées pour les produits, les projets ou les contrats. Mais on peut cependant créer un plan de nature stratégique pour, par exemple, fixer des étapes et un calendrier pour des actions correctives ou des objectifs d'amélioration du système qualité. Si cette politique est plus ambitieuse, le

champ est ouvert pour des formes diverses de plans qualité stratégiques dont le manuel qualité résumera les principes ou auquel il fera référence, par exemple:

Plans d'action qualité, plans d'amélioration de la qualité, plans de mise en place d'indicateurs qualité, plans de formation à la qualité, plans de communication qualité, etc.

Dans ce cas, ce plan exposera les lignes directrices des actions prévues et un certain nombre d'objectifs, avec les ressources associées.

Bien entendu, si ce type de plan existe, on y fera référence dans le manuel dans une des rubriques: politique qualité, système qualité, etc.

3.2.2 Les plans qualité pour un produit ou un processus

Un tel plan est particulièrement nécessaire pour un projet concernant un produit ou une série de produits ou services ou processus nouveaux. Il précis, pour les différentes étapes allant de définition des besoins à la satisfaction du client :

- les objectives qualités à atteindre.
- les moyens matériels et humains.
- les pratiques et éléments du système qualité mis en œuvre pour démontrer la qualité.

Ce plan peut être établi en complément du manuel qualité et spécifiquement pour un produit ou un processus :

- soit parce qu'il est exigé pour démontrer auprès du client que la exigences pour la qualité relatives à un contrat particulier sont planifie et prises en compte de manière appropriée, c'est-à-dire pour justifie confiance; il peut alors être appelé « plan assurance qualité »
- soit pour un usage interne dans le cas d'une démarche volontariste de management de la qualité: le plan qualité a pour finalité premier contribué au bon management de la qualité. Il peut aussi être L'appellation « plan assurance qualité» a été choisie car elle permet de différencier clairement la portée de ce document par rapport à celle du « plan qualité », au sens général, qui peut contenir des dispositions n'entrent pas dans un contexte contractuel et qui peuvent avoir un caractère confidentiel.

3.2.3 Établissement d'un plan qualité pour un produit ou un processus

3.2.3.1 Décision de création

Que ce soit pour usage interne ou pour répondre à une demande du client il est recommandé d'établir un plan qualité ou assurance qualité e lorsque l'importance du produit, service ou processus, sa nouveauté, s complexité ou les exigences de sécurité associées le justifient. Un tel plan que permet de planifier les étapes:

- ✓ De la conception,
- ✓ de la réalisation,
- ✓ de la mise en essai ou de la livraison.

S'il s'agit d'un but contractuel, il peut être un premier document en réponse à un appel d'offres, modifié ensuite suivant les termes de la commande et évoluant en accord avec le client en fonction du déroulement du contra. On pourra, dans une procédure donnée en référence dans le manuel qualité définir :

- ✓ dans quelle circonstance un plan qualité doit être établi,
- ✓ pour quels produits, services ou processus il est établi et sous quel forme,
- ✓ à quel moment il est établi, et qui décide de son établissement, qui est responsable de sa rédaction, de son examen, de son approbation, de sa mise à jour, de son archivage.

3.2.3.2 Rédaction, approbation et révision

Rédaction :

En général le plan de qualité est rédigé :

- soit par le service technique concerné responsable de la phase de réalisation en liaison avec le service qualité et avec l'approbation du directeur de la qualité.
- soit au contraire par le service qualité avec l'approbation du service technique concerné.
- soit encore, pour une partie sous-traitée, par le sous-contractant, avec l'approbation du service qualité du client.

La rédaction du plan qualité nécessite donc une collaboration entre le service qualité et les services techniques qui permettent:

- ✓ en ce qui concerne la conception, de définir la liste des ensembles ou sous-ensembles devant être qualifiés ou formellement validés et les revues de conception à prévoir dans ce but;
- ✓ en ce qui concerne la production, en fonction des moyens de fabrication la liste des procédés de fabrication et d'essais devant être qualifiés, prévus, de définir:

La liste des procédés de fabrication et d'essais devant être qualifiés.

Pour les étapes successives de fabrication jusqu'à la recette, les niveaux de contrôle, ainsi que les points d'arrêt (au-delà desquels la production ne peut être poursuivie sans autorisation).

Pour l'ensemble, de préciser :

Les procédures, les modes opératoires et les spécifications à appliquer.

- les compétences et qualifications de personnes.
- Les procès-verbaux et documents divers à établir pour démontrer la qualité.
- En cas d'exigences contractuelles, les points ou situations nécessitant un accord du client.

Lorsqu'un plan qualité à usage interne existe, la rédaction d'un plan assurance qualité est réduite à un extrait de ce plan, effectué par le service qualité.

Validation

Le plan qualité fait normalement l'objet d'une validation finale qui consiste à vérifier que toutes ses étapes ou phases sont cohérentes et aptes répondre aux exigences pour le produit. Elle est effectuée par le directeur de la qualité, conformément à la procédure concernée. Dans les situations contractuelles, les plans qualité (ou assurance qualité peuvent devoir être soumis à examen et à validation du client.

Révision

Le plan qualité doit être révisé pour tenir compte de la modification apportée au produit, au processus de réalisation ou aux dispositions d'assurance de la qualité et aux dispositions d'organisation. Il est préférable de préciser les responsabilités nominatives dans des annexes pouvant être facilement tenues à jour.

3.2.3.3 Structure et contenu

On part en général du contenu du manuel qualité et du recueil des procédures existantes, dont on extrait les seules dispositions spécifiques au produit ou service considéré, en précisant notamment:

- Les étapes successives de la réalisation et, s'il y a lieu, la filiation des composants distincts,
Et pour chaque étape:
 - ✓ les objectifs en matière de qualité, comprenant les références des codes normes et exigences du client,
 - ✓ Les structures mises en place par le fournisseur:
 - Organigramme réduit aux unités et liaisons concernées par la fourniture ;
 - Nom des responsables et interlocuteurs concernés, notamment en ce qui concerne la qualité ;
 - les interfaces organisationnelles et techniques;
 - les procédures appliquées :
 - les points de contrôle d'essai ou d'arrêt (avec, s'il y a lieu intervention du client, etc.);
 - les enregistrements ou documents qui démontreront la qualité
 - les qualifications spécifiques des équipements, des procédés et personnes;
 - Pour les composants sous-traités, les exigences d'assurance de la qualité. À répercuter, etc.

Le plan qualité pour un produit peut être un document unique ou un ensemble de plans correspondant aux différentes étapes de la réalisation ou aux différents composants du produit. Dans ce dernier cas le plan qualité d'un composant peut être celui établi par le sous-contractant en accord avec son client, le « maître d'œuvre » de l'ensemble du produit. Ce document peut, suivant la nature du produit ou des opérations et les exigences particulières d'un client, prendre la forme.

- Soit d'un document dont les rubriques suivent l'ordre d'une des normes ISO 9001, 2 ou 3.
- soit d'un ou plusieurs documents et diagrammes suivant l'ordre des différentes phases ou étapes de la réalisation,

- soit encore, notamment sur demande du client, d'un « document de suivi » c'est-à-dire d'un document complété au cours du déroulement des opérations par les différents résultats des contrôles et décisions des intervenants internes ou externes.⁷³

3.3 Les étapes de la mise en œuvre de système de la qualité

Le système de management de la qualité est un « ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et d'atteindre ces objectifs, d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ».

Dans le cadre de la gestion de la qualité, un système de management de la qualité (SMQ), est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualités nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité au sein d'une entreprise, selon le référentiel ISO 9001, nécessite le suivi de certaines étapes élémentaires afin de garantir l'efficacité du système.

Les étapes de mise en œuvre d'un système de management de la qualité sont les suivantes:

Etape 1: diagnostic de l'existant

Cette étape permet :

- La connaissance des activités de l'entreprise ;
- L'identification des processus de l'entreprise ;
- La mesure de la formalisation (procédures écrites) des activités par rapport aux exigences du modèle (norme ISO) ;
- L'élaboration du plan d'action sur la mise en œuvre du système ;

Ce diagnostic est réalisé sous forme d'un audit qui prend en compte les différents points de la norme et les fonctions de l'entreprise qui ont une incidence sur la qualité du produit. Ce diagnostic donne lieu à un rapport qui présente l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme et propose un plan d'action.

Cette étape doit permettre de diagnostiquer les points critiques de l'entreprise par rapport à ses clients et à son organisation.

⁷³ Brenard froman OP.CIT. P: 81-87.

Etape 2: lancement de la mise en œuvre

Dans cette étape, l'entreprise doit :

- Elaborer un rapport sur le diagnostic: améliorations à mettre en place ;
- Elaborer un calendrier préliminaire du projet ;
- Nominer un représentant de la direction et/ou d'un comité de projet qualité ;
- Préparer le plan de communication ;

Il est important de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l'entreprise.

Etape 3: formation à la gestion d'un système de management de la qualité

Il s'agit de la formation du personnel impliqué, pour comprendre le système et le rôle de chaque acteur dans le système.

L'enjeu est aussi de faire comprendre à l'ensemble du personnel les enjeux de la mise en œuvre d'un système de management orienté «client » et de les rassurer face à l'obligation d'une certaine formalisation.

Etape 4: Mise en place du système de management de la qualité

La mise en place d'un système de management de la qualité se fait par :

- La réorganisation et mise en place des actions d'améliorations ;
- L'élaboration des documents écrits nécessaires à la gestion du système méthodes, instructions de travail ;
- L'élaboration du manuel-qualité ;
- La diffusion de la documentation, plan de communication ;

L'entreprise doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, de l'autonomie de son personnel....

Etape 5: gestion du système de management de la qualité

Pour gérer un système de management on doit faire appel à :

- La formalisation des enregistrements qualité ;
- La mise en place d'indicateurs de la qualité ;

- Le suivi des actions mises en place ;
- L'exploitation des données recueillies ;
- L'amélioration continue du système ;

La mise en œuvre d'une amélioration continue est importante. Celle-ci passe obligatoirement par la mise en place des indicateurs pour la mesure de la performance et pour constater les écarts par rapports aux objectifs fixés.

Etape 6: Formation et mise en œuvre et formation de l'audit qualité interne

La mise en œuvre d'un audit qualité interne est une étape importante dans la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, entreprise doit faire :

- Un choix, profil du ou des auditeurs qualité internes ;
- Une formation des auditeurs qualité internes ;
- Une élaboration du planning d'audit (calendrier, thèmes) ;
- Une mise en œuvre du système d'audit qualité ;

Etape 7: Audit interne

L'audit interne permet:

- La validation de l'adéquation et de la conformité entre le modèle (norme retenue), le référentiel (système qualité en place) et la réalité (l'existant) ;
- Suivi de l'audit, actions correctives ;
- Revue de direction ;

Etape 8: Choix de l'organisme certificateur

Le choix d'un organisme certificateur se fait par :

- La procédure de sélection et dépôt de candidature ;
- La réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire ;

Etape 9: Audit de certification et de suivi

C'est la dernière étape de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité elle comprend:

- La préparation et plan de communication sur l'intervention ;

- L'obtention du certificat ISO ;
- Les audits de suivi annuels ;⁷⁴

3.4 La démarche de l'amélioration contenue

Selon la norme ISO 9001, chaque organisme doit « améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité. Les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction ».

Il s'agit d'une exigence majeure qui demande à l'entreprise de mettre en place un processus d'amélioration continue de l'efficacité de son SMQ et donc de remédier à tout dysfonctionnement que révèle l'analyse des données.

L'entreprise doit réaliser une suite de mesures, dans lesquelles la quantité de défauts diminue au fur et à mesure.

L'objectif est de supprimer la répétition des incidents qualité, en éradiquant les causes. Il est donc important :

- D'identifier toutes les sources possibles d'amélioration.
- De définir la façon d'analyser ces sources.

L'intérêt pour améliorer la performance est de mettre en place toutes les actions correctives et préventives nécessaires. Cela suppose que toutes les opportunités d'amélioration doivent être retenues afin qu'à travers l'enchaînement des mesures, les progrès se cumulent successivement.

L'amélioration continue consiste à mettre en place des actions permettant de parvenir aux meilleurs niveaux de qualité et de productivité. Pour mener à bien cette démarche, il est nécessaire d'impliquer tous les acteurs de l'entreprise dans la recherche quotidienne d'efficacité et d'amélioration.

Une fois l'entreprise engagée dans une démarche d'amélioration continue, il sera nécessaire de mener à bien de simples actions d'amélioration, d'une manière cohérente, jour après jour.

⁷⁴ HAMICHE.H, HAMMAMI.F. « Management des organisation », mémoire fin d'étude (La démarche de mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008). P39-43.

3.4.1 Les actions d'amélioration

3.4.1.1 Actions correctives

Chaque organisme doit « mener des actions pour éliminer les causes de non-conformités afin d'éviter qu'elles se reproduisent. Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non-conformités rencontrées. »⁷⁵

Concerne ici le but des actions à mettre en œuvre et leurs caractères pertinent eu égard aux effets qu'elles traitent. L'analyse des non-conformités s'impose afin de remonter à leurs sources et adopter un traitement efficace.

Les actions correctives permettent de résoudre les problèmes posés. Il s'agit de mettre en œuvre une démarche méthodologique (méthode de résolution de problèmes) s'attachant à identifier la cause première d'une situation réelle afin que la solution retenue mise en œuvre puisse éviter toute réapparition de ce problème.

3.4.1.2 Action préventive

L'organisme doit « déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformité potentielle afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels. »⁷⁶

Action qui agit sur les causes probables d'un dysfonctionnement potentiel afin d'éviter son apparition. Cette action travail à partir d'un risque de dysfonctionnement.

3.4.2 Les étapes de la démarche d'amélioration continue

L'amélioration continue est une démarche globale, impliquant l'utilisation d'un certain nombre d'outils, adaptés au contexte ou à l'objectif poursuivi. Méthode emblématique du kaizen, le PDCA illustre parfaitement l'aspect cyclique de la démarche d'amélioration continue. En voici les grandes étapes :

1ère étape : Plan – Planifier

Tout travail d'amélioration débute par l'analyse de l'existant. Il s'agit plus précisément de formaliser les problèmes en vue de trouver des solutions et mobiliser les

⁷⁵ Norme ISO 9001 version 2008.P14.

⁷⁶ IDEM, P15.

ressources nécessaires à leur mise en place. On a également recours à des indicateurs clés de performance (KPI) qui serviront à évaluer l'efficacité des actions entreprises.

2ème étape : DO – Réaliser

Comme son nom l'indique, cette phase est dédiée au déploiement des solutions, selon les modalités décidées durant l'étape précédente. Une mise en oeuvre qui peut aussi bien être réalisée par les personnes concernées ou confiée à une personne tierce, à condition de bien cadrer la tâche à réaliser.

3ème étape: CHECK – Vérifier

Passé un certain délai défini en amont, la mesure des KPIs permet de juger de l'efficacité de la démarche, de manière totalement objective. Si une action n'offre pas les résultats escomptés, il est possible de procéder à des réajustements, en revenant à l'étape de la planification.

4ème étape: ACT – Réagir et améliorer

Pour qu'une action puisse pleinement participer au processus d'amélioration continue engagé par une entreprise, il est essentiel qu'elle s'inscrive dans la durée. C'est là tout l'enjeu de cette ultime étape durant laquelle les procédures sont mises à jour et les nouvelles pratiques communiquées à l'ensemble des salariés.⁷⁷

⁷⁷ Sources : <https://www.managersenmission.com/management-de-transition/expertises/amelioration-continue/>. Consulté 18/09/2023.

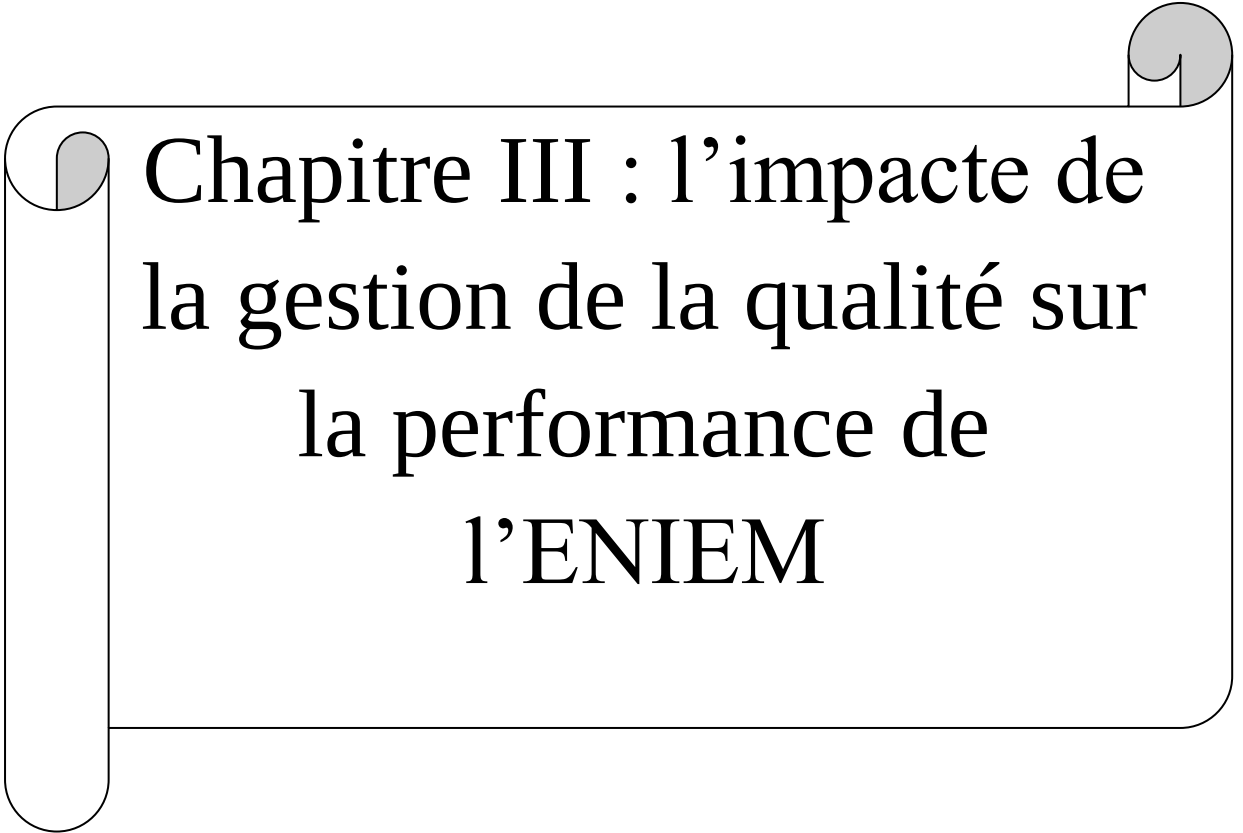
Conclusion

Pour conclure, ce deuxième chapitre nous a plongés au cœur de la mise en place de la qualité au sein des entreprises. Nous avons exploré en détail les outils de la qualité, en mettant en évidence leur rôle crucial dans l'atteinte de normes élevées. La norme ISO a également été abordée, soulignant son importance en tant que cadre international pour la gestion de la qualité.

La politique qualité a été un autre point fort de ce chapitre, montrant comment une vision claire et une orientation vers le client sont essentielles pour orienter l'ensemble de l'entreprise vers l'excellence. Les documents de la qualité ont été examinés en détail, soulignant leur rôle dans la formalisation des processus et la garantie de la conformité aux normes.

Enfin, nous avons exploré l'idée fondamentale de l'amélioration continue, soulignant que la quête constante de l'amélioration est au cœur de toute démarche qualité réussie.

Ce chapitre nous a ainsi fourni une base solide pour comprendre comment la qualité peut être instaurée, maintenue et optimisée au sein des organisations, en suivant les principes et les normes énoncés par l'ISO 9001version 2015.



Chapitre III : l'impacte de la gestion de la qualité sur la performance de l'ENIEM

Introduction

Le succès d'une organisation peut parvenir de la mise en place d'un système de management de la qualité destiné à l'amélioration continue. Parmi les entreprises algériennes qui ont choisi de poursuivre la certification de qualité, figure l'Entreprise Nationale des Industries de l'électroménager. L'ENIEM est parmi les premières entreprises à recevoir la certification ISO, sur le marché algérien.

Afin de mettre en pratique l'ensemble des données théoriques, concernant l'impact de la certification qualité sur la performance de l'entreprise, nous avons effectué un stage pratique au sien de l'organisme ENIEM, précisément dans la zone industrielle située à OUAD-AISSI dans la wilaya de Tizi-Ouzou

Pour être compétitif dans le marché, l'ENIEM est contrainte de mettre en œuvre des stratégies de développement de produits en réponse aux défis posés par la concurrence et l'évolution des besoins des consommateurs.

L'objectif de ce dernier chapitre consiste à présenter l'organisme d'accueil et sa démarche qualité, puis l'impacte de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise.

Section01 : la norme ISO dans les entreprises Algériennes

Bien que la certification qualité demeure une activité volontaire et non obligatoire pour les entreprises, certains spécialistes la considèrent comme un atout incontournable pour une bonne gestion vu qu'elle permet l'accès aux marchés mondiaux, améliore la qualité des produits et services, rassure les clients et les consommateurs, prône l'innovation et la recherche et enfin protège le marché et les clients.

Face à la libéralisation et au développement du commerce international, les entreprises algériennes sont appelées à performer la qualité de leurs produits ainsi que de leur système managérial dans l'objectif d'une meilleure compétitivité. Cependant, la pratique de la Normalisation en Algérie est très peu perceptible dans le système de management des entreprises, uniquement à travers la réglementation technique mais rarement comme activité volontariste qui leur donnent tous ces titres de noblesse.

L'Etat algérien et via ses Ministères de tutelles a mis en place un certain nombre de dispositifs dont l'objet est d'appuyer les démarches qualités au niveau des entreprises grâce à

des activités de formation, d'information et de sensibilisation aux avantages que puisse procurer la certification qualité, parmi ses activités d'appui à la qualité, nous pouvons citer :

- Le Ministère de l'Industrie et des Mines dont la mission est la mise en œuvre de la Politique nationale de qualité.
- L'organisme Algérien d'accréditation (ALGERAC) créé en 2005 et placé sous tutelle du Ministère de l'industrie qui dispose d'un droit de regard sur les organismes de certification étrangers installés en Algérie (en nombre de huit). Sa mission consiste à vérifier réellement si les organismes cités plus haut sont bel et bien installés en Algérie et apportent une valeur ajoutée et si la qualité des certificats qu'ils délivrent permet au pays de les faire valoir dans ses relations commerciales avec l'extérieur.

Ainsi, à partir de 2013, une nouvelle disposition a été prise, en l'occurrence celle d'imposer aux organismes, bien qu'ils soient accrédités dans leur pays de provenance, d'obtenir l'accréditation afin de pouvoir participer au fond d'aide à la certification.

- L'IANOR (Institut Algérien de Normalisation) dont le rôle est d'animer l'activité de normalisation et de répondre aux attentes des acteurs économiques en anticipant l'évolution de leur besoin. L'IANOR est constitué d'une équipe pluridisciplinaire autour de quatre grands métiers :
 - ✓ L'élaboration des référentiels demandés par les acteurs économiques ;
 - ✓ Aider les acteurs à accéder aux référentiels normatifs.
 - ✓ Aider les acteurs à appliquer les référentiels normatifs.

L'Algérie, à l'instar des pays en voie de développement, n'échappe pas à cette tendance internationale du recours aux normes ISO pour le management de la qualité. Ainsi, à partir des années 90, un programme national a été engagé par les pouvoirs publics pour inciter les entreprises à se doter du système de management de la qualité conforme à la norme ISO.

La certification système management qualité de type ISO 9001 a connu une évolution depuis 1998 à ce jour, ainsi, on est passé de deux (02) certificats en 1998 à plus de 4000 en 2017. Les chiffres du tableau suivant représentent les statistiques issues de l'ISO Survey 2017151(tableau 01).

L'Algérie a enregistré 543 certificats en 2016 et 458 certificats en 2017, elle se retrouve à la 6ème position sur le continent africain en terme du nombre de certificats obtenus depuis l'année 1993 jusqu'en 2017 et ce avec 4666 certificats. Ce chiffre demeure très

insuffisant par rapport au nombre de certificats enregistrés par quelques pays Africains (74454 pour l'Afrique du Sud, 31371 pour l'Egypte, 11002 pour la Tunisie, 9672 pour le Maroc, 6299 pour le Kenya et 4041 pour les Iles Maurice. Nous constatons que ces chiffres sont intimement liés à la diversification de l'économie et à la densité des activités productives et de sous-traitance que l'on rencontre au sein de ces économies. Voir (annexes 05).

Le processus de certification en Algérie fait face à un certain nombre d'obstacles qu'on peut résumer de cette manière :

- Le coût de la certification est estimé en moyenne à 4.000.000 de Dinars, ce qui constitue une contrainte pour beaucoup de PME dont la surface financière est limitée.
- L'absence de formalisation des activités de l'entreprise vu la domination de la tradition orale au sein de nos entreprises.
- La démarche qualité donne trop d'importance à l'application des procédures de travail, parfois lourdes et contraignantes. Ces dernières sont rédigées par le consultant accompagnateur, cependant le personnel éprouve beaucoup de difficultés à les appliquer.
- Un personnel qui n'est parfois pas associé à la démarche de certification, ce qui crée des phénomènes de résistance aux changements.
- Les départs en retraite qui s'effectuent sans transmission du savoir-faire ce qui engendre la perte d'un gisement important de connaissances tacites.
- La résistance au changement affichée par le personnel qui n'est pas soumis à une sensibilisation et une formation suffisante.
- Une mauvaise perception de la certification considérant cette dernière comme une fin en soi et non comme un moteur d'amélioration de la performance.

Section02 : Présentation de l'organisme d'accueil ENIEM

Il est important de présenter certains détails sur le terrain à étudier afin de mieux cerner l'objet d'étude. Cette deuxième section est consacrée à la présentation générale de l'organisme d'accueil.

2.1 L'historique de L'ENIEM

L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) est constituée par le décret n°83 du 02/01/1983. Elle est issue de la restructuration organique de la SONELEC (Société Nationale de fabrication et de montage du matériel Electrique et Electronique), créée en 1974 dont la production dans le domaine de l'électroménager a démarré en 1977. L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions le 08 Octobre 1989. Actuellement, elle a un capital social évalué à 10.279.800.000 Da détenu en totalité par la société de gestion de participation « Industrie Electrodynamique » (INDELEC).

2.2 La situation géographique de l'organisme

L'entreprise ENIEM (entreprise national des industries d'électroménagers) se trouve au sein de la zone industrielle AISSAT-IDIR OUED-AISSI à 10 km de TIZI-OUZOU, elle s'étale sur une surface totale de 55 HICTARES, sa direction générale se trouve au chef-lieu de TIZI- OUZOU à proximité de la gare ferroviaire.

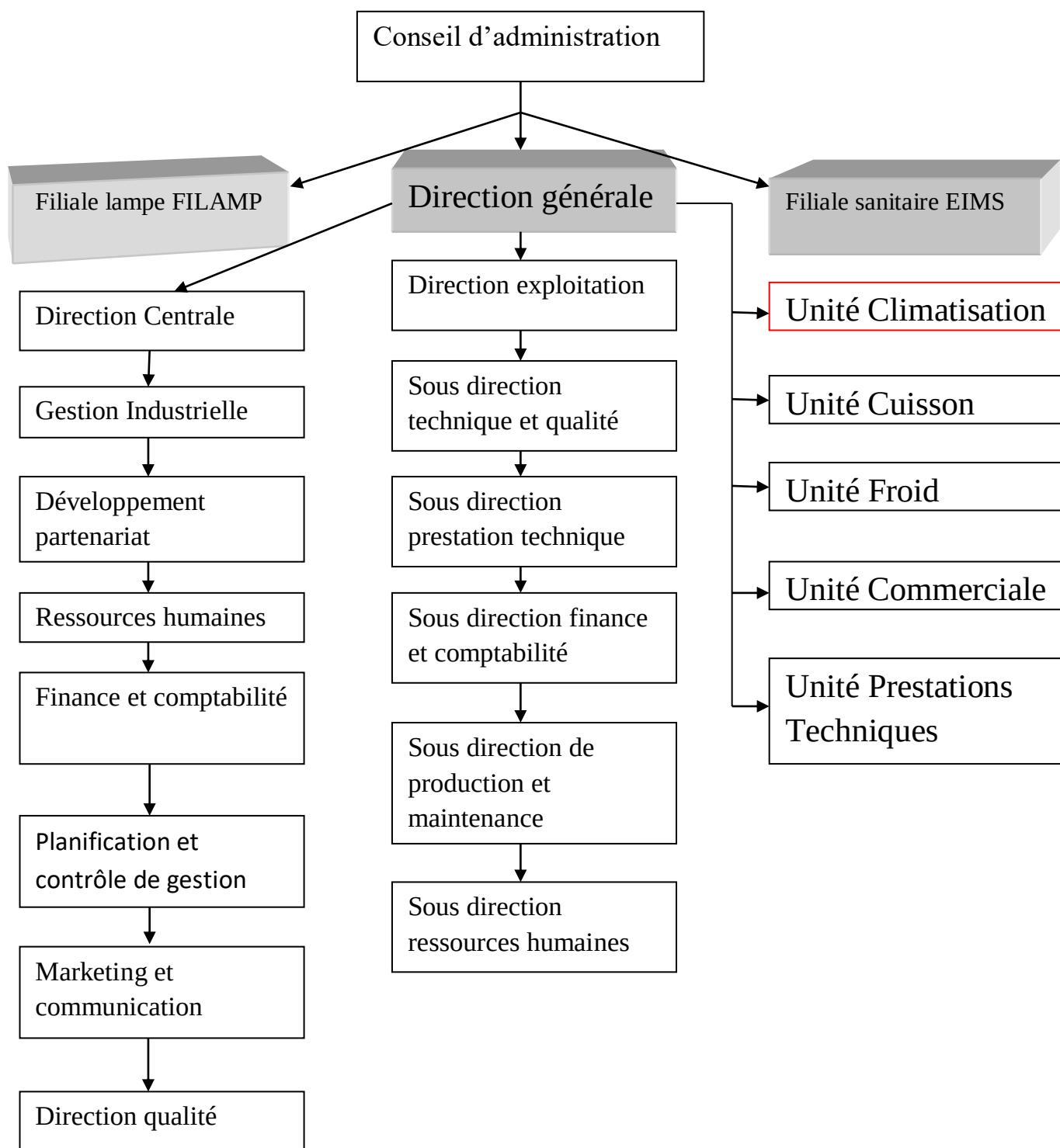
Les unités de production de froid, cuisson, et climatisation sont installées à la zone industrielle d'Oued-Aissi (CAM), à 7 Km du chef-lieu de la wilaya .Les agences sanitaires et lampes sont installées à Miliana à Ain-Defla et Mohammedia à Mascara respectivement.

2.3 L'organisation de l'ENIEM

L'ENIEM est composé de cinq unité est de six direction chapeautées par un président directeur générale. Plus les deux filiale FILAMPE et EIMS.

L'organisation complète de cette entreprise peut être présentée dans l'organigramme suivant :

Figure 10: Organigramme de l'ENIEM



1.3 2.4 Produits fabriqués par l'ENIEM

L'ENIEM d'aujourd'hui à une gamme de production importante sur le plan national, bien entendu on parle du CAM là, ces produits sont :

1.3.1 2.4.1 Unité froid

- -Conservateur vitrés
- -Réfrigérateur table :
 - 160 litres 1 porte 2 étoiles
 - 240 litres 1 portes 2 étoiles
- Réfrigérateur grand modèle :
 - Réfrigérateur 300 litres 2 portes 3 étoiles
- Congélateur horizontal :
 - Congélateur bahut 300 litres 4 étoiles
 - Congélateur bahut 480 litres 4 étoiles

1.3.2 2.4.2 Unité cuisson

- -Cuisinière tout gaz : 04 feux (tôle émaillée).
- -Cuisinière tout gaz : 04 feux (tôle inox).
- -Cuisinière tout gaz : 05 feux.

1.3.3 2.4.3 Unité climatisation

- -Climatiseur Split système (2000 jusqu'à 24000 BTU)
- -Machine à laver 7 Kg
- -Chauffe-eau 10 litres
- -Radiateur à gaz butane

1.4 2.5 Les activités effectuées au sein de l'ENIEM

1.5 L'entreprise réalise plusieurs activités afin de fabriquer un produit, notamment :

- ✓ Transformation plastique :
- ✓ Injection plastique
- ✓ Injection polystyrène
- ✓ Thermoformage

- ✓ Plastification
- ✓ Refendage
- ✓ Transformation de tôle :
- ✓ Découpage, pliage, emboutissage
- ✓ Transformation de tubes et fils :
- ✓ Cintrage, formage
- ✓ Redressage et coupe
- ✓ Traitement et revêtement de surface :
- ✓ Peinture électrostatique
- ✓ Emaillage
- ✓ Découpage, phosphatation
- ✓ zingage, chromage et nickelage
- ✓ Soudage :
- ✓ Par point
- ✓ Par induction
- ✓ Brassage
- ✓ Fabrication mécanique :
- ✓ Tournage, fraisage, rectification
- ✓ Usinage par électroérosion
- ✓ Contrôle et analyse :
- ✓ Chimie et métallurgie
- ✓ Essais produits
- ✓ Fonction de soutien technique :
- ✓ Etude produits
- ✓ Méthode de fabrication
- ✓ Ordonnancement

2.6 L'évolution de la gestion de la qualité de l'ENIEM

Pendant les années 80, l'ENIEM a évolué de la simple vérification de la qualité (dans la métrologie) vers un système d'assurance qualité. Les personnes impliquées comprenaient celles ayant un rôle dans la production, la maintenance, la qualité, la planification, et la coordination. En cas de problème, un groupe de qualité était mobilisé. Cependant, l'ENIEM n'a pas respecté les procédures relatives à la sélection des membres de ces groupes, car au lieu d'opter pour des volontaires, les membres étaient désignés, ce

qui a contribué au manque de motivation du personnel et à l'échec des groupes de qualité à l'ENIEM.

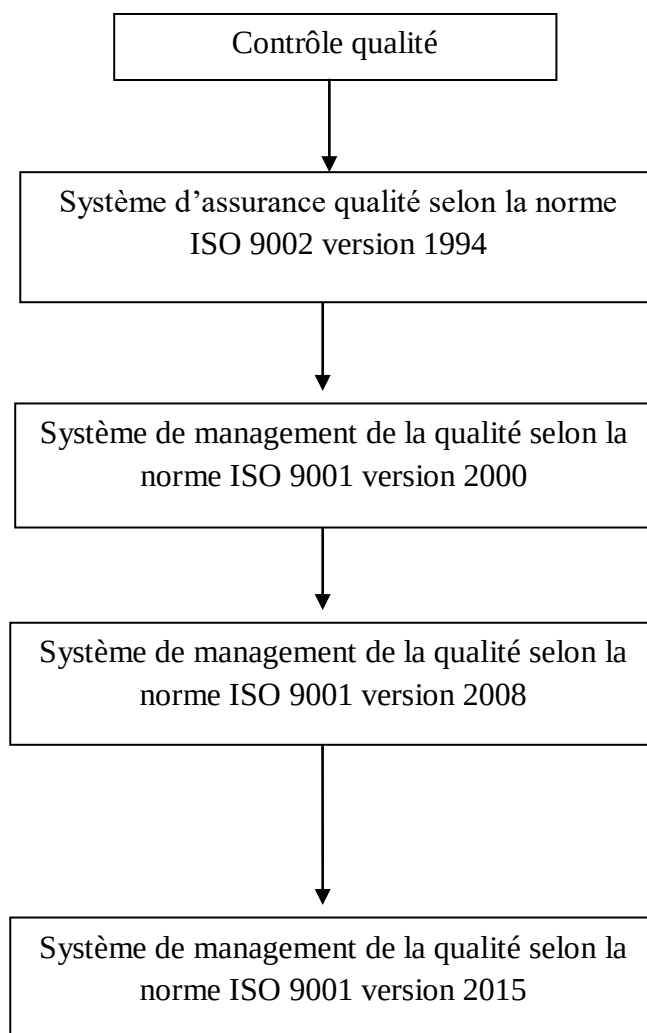
Au début des années 90, un diagnostic qualité a été réalisé pour remédier aux lacunes par rapport à la norme ISO 9002 de 1994. Des actions ont été entreprises pour corriger ces lacunes. Pendant cette décennie, l'ENIEM a commencé à former son personnel aux normes en vue de mettre en place un système documentaire. Des audits internes ont été effectués conformément aux exigences de la norme, permettant de corriger les écarts par rapport à cette dernière.

Ensuite, un audit externe, réalisé par AFAQ, a été conduit dans le but de certifier le système d'assurance qualité selon la norme ISO 9002. Après la certification, deux audits de suivi ont été réalisés par AFAQ, et un troisième audit, axé sur le renouvellement, a été effectué par QMP, un organisme canadien. C'est à ce moment-là que l'ENIEM a entrepris la transition vers la norme ISO 9001 version 2000, lancée en 2002.

L'ENIEM a créé des comités qualité COPIL, formés en France par AFAQ, qui ont œuvré au niveau de la direction générale et des unités pour mettre en place un système de gestion de la qualité (SMQ). Après plusieurs audits internes pour vérifier la mise en œuvre du système, l'ENIEM a réalisé un audit à blanc (externe) en vue de la certification de son SMQ. Les lacunes identifiées lors de cet audit ont été prises en compte et ont conduit à une demande officielle adressée à QMI pour certifier le SMQ selon la norme ISO 9001 version 2000, obtenu le 9 janvier 2002.

Un an plus tard, en janvier 2003, deux audits de suivi conformes à la norme ISO 9001 version 2000 ont été réussis, le premier en avril 2004 et le second en mai 2005. Pour maintenir et améliorer la qualité, des audits internes ont été effectués pour évaluer le système. Ces audits ont conduit au renouvellement de la certification selon la norme ISO 9001 version 2008 le 22 mars 2009 par l'organisme certificateur belge AIB-VINCOTTE INTERNATIONAL, une certification en cours jusqu'au 6 mai 2015. On peut résumer l'évolution de la qualité au sien de l'ENIEM dans ce schéma suivant :

Figure 11: Schéma de l'évolution de la qualité au sein de l'ENIEM.



Source : Unité prestation technique/ UNIEM

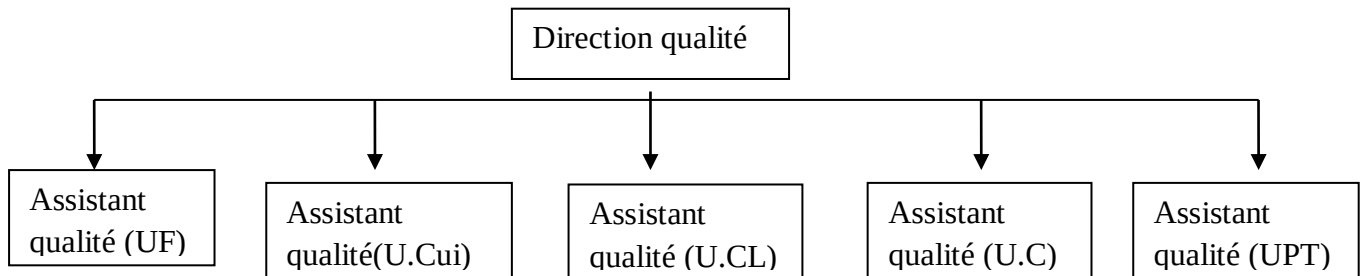
2.7 La structure de la qualité dans l'ENIEM

La structure de gestion de la qualité au sein de l'ENIEM a subi des modifications après l'obtention de la certification à la fin des années 1990. Aujourd'hui, la fonction qualité occupe une position centrale dans la hiérarchie de l'entreprise. Elle a évolué pour devenir un département majeur qui entretient des liens directs avec la direction générale de l'entreprise et collabore étroitement avec toutes les autres divisions ainsi qu'avec les différentes unités au sein de l'entreprise.

Le département qualité de l'ENIEM est représenté par des assistants qualité répartis dans l'ensemble des unités de l'entreprise. De plus, il existe un renforcement particulier au sein des

trois unités les plus importantes, à savoir l'Unité Froid, l'Unité Cuisson et l'Unité Climatisation. Cette structure est clairement illustrée dans l'organigramme ci-dessous :

Figure 12: organigramme de la structure qualité



Sources : la direction de l'ENIEM

Section03 : Méthodologie de travail

Dans cette section, notre objectif consiste à exposer la méthodologie que nous avons employée pour aborder le thème, délimiter le champ de la recherche, ainsi que sélectionner l'outil privilégié pour la collecte d'informations.

Nous restreindrons notre discussion à l'aspect méthodologique de notre projet, lequel sera structuré autour de trois points clés, à savoir :

- L'objet de l'enquête ;
- Le champ temporel ;
- la méthodologie de l'étude.

3.1 Définition de l'objet de l'enquête

L'objectif de notre enquête consiste à évaluer l'impact de la gestion de la qualité sur l'ENIEM (Entreprise Nationale des Industries Electroniques de Montage) et à identifier les facteurs qui ont contribué à l'adoption de cette démarche par les membres de l'organisation. De plus, nous cherchons à comprendre les manifestations potentielles de résistance au changement accompagnant ce processus.

L'appréhension du concept d'« appropriation » dans le contexte de la gestion au sein d'une entreprise est complexe, car elle évoque des notions d'autorité, de pouvoir et de stratégie adoptées par différents groupes au sein de l'organisation pour évaluer la pertinence d'une nouvelle approche en gestion et sa capacité à mobiliser les ressources humaines.

La nature de notre enquête, qui se focalise d'avantage sur les aspects rationnels et relationnels de la certification, nous a conduits à adopter une approche qualitative de type hypothético-déductive. Cette approche sera soutenue par divers outils tels que l'observation, les entretiens et enfin un questionnaire, visant à explorer en profondeur les dimensions complexes de la certification.

3.2 Le champ temporel

Ce second aspect examine la dimension temporelle qui a eu une influence sur notre étude, à la fois sur le plan de son contenu et de sa structure. Pour aborder le premier aspect, nous examinerons la période de temps dédiée à la collecte d'informations et à l'exploration du domaine de recherche. En ce qui concerne le contenu, nous tenterons de résumer les effets de la mise en place du système de gestion de la qualité au sein de l'ENIEM.

3.2.1 La durée de l'étude

La variable temporelle joue un rôle crucial dans les travaux de nature scientifique. Elle a guidé notre recherche de deux manières distinctes. Tout d'abord, elle nous a permis de recueillir une grande quantité d'informations sur l'organisation et le fonctionnement de l'ENIEM, ce qui était essentiel pour répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses.

Notre enquête s'est déroulée sur une période de deux mois, mai et juin 2023, pendant laquelle nous avons utilisé diverses méthodes et outils de collecte d'informations, notamment l'analyse documentaire, les entretiens avec les responsables de qualité et les questionnaires.

3.3 Technique de collecte de données

Pour la collecte des données nous avons utilisée différentes techniques à savoir la recherche documentaires, l'observation, le questionnaire, l'entretien.

3.3.1 La recherche documentaire

La recherche documentaire a pour objectif de recenser et prendre connaissance de tout document capable d'aider à connaître et comprendre l'impact de la gestion de la qualité à l'amélioration des performances d'une entreprise. Notre recherche documentaire s'est basée sur des documents internes de L'ENIEM tel que :

- L'organigramme général de l'entreprise ;

- Les documents portant sur les exigences de système management de la qualité (fiche de non conformité, état de réparation, fiche de contrôle, fiche de suivis...etc.) ;
- Site web de l'entreprise (historique, domaines d'activité, gamme de produits...etc. ;
- Quelques mémoires et rapport de stage élaborés sur l'entreprise et disponibles au sein du service formation ;

3.3.2 L'observation :

Pendant cette phase, on se trouve directement sur le terrain de l'organisation étudiée et observée de manière proactive les processus, les activités, les tâches et les comportements sur une période spécifique. En d'autres termes, l'observation implique d'analyser tout ce qui se déroule dans l'environnement en lien avec le sujet de l'étude. Cette méthode peut prendre la forme d'une participation active ou passive, avec diverses approches intermédiaires. Dans notre cas, nous avons opté pour une approche d'observation participative.

Afin d'évaluer l'impact de la fonction qualité sur la gestion de l'ENIEM, nous avons effectué une visite dans plusieurs ateliers, au cours de laquelle nous avons pu constater que le travail était exécuté en mettant l'accent sur la production d'un produit de haute qualité.

3.3.3 L'entretien :

L'entretien, l'une des méthodes qualitatives les plus couramment employées en gestion, peut être conceptualisé de deux manières :

- Une conversation structurée ayant un objectif spécifique ;
- Un face-à-face entre un enquêteur et un enquêté visant à encourager ce dernier à exprimer ses idées sur un sujet précis dans le contexte d'une recherche ;

Les informations recueillies nous fournissent des indices non seulement sur la réflexion de la personne interviewée, mais également sur la réalité abordée dans la conversation et que l'on souhaite analyser.

Notre entretien avec le responsable du management de la qualité revêtait une importance cruciale dans le cadre de notre recherche, étant donné que ce responsable était directement engagé dans la mise en œuvre de la norme ISO 9001/2015 et dans son appropriation par le personnel.

3.3.4 Le questionnaire :

Un questionnaire pour les clients est un outil de collecte de données structurées utilisé par les entreprises et les organisations pour recueillir des informations spécifiques auprès de leurs clients ou de leur clientèle ciblent. Dans notre questionnaire il s'agit d'un ensemble de questions préparées de manière systématique et organisée, conçues pour obtenir des commentaires, des avis, des évaluations ou des données sur l'expérience et les préférences des clients à l'égard d'un produit, d'un service de l'entreprise ENIEM..

Le questionnaire pour les clients que on à utilisé à pour objectifs:

- **D'évaluer la satisfaction des clients** : on utilise souvent des questionnaires pour mesurer la satisfaction de leurs clients et identifier les domaines nécessitant des améliorations.
- **Recherche sur le marché** : Les questionnaires peuvent être utilisés pour recueillir des informations sur les besoins, les préférences et les comportements des clients, ce qui aide les entreprises à adapter leurs produits et services.
- **Collecte de commentaires et d'avis** : Les questionnaires permettent aux clients de donner leur avis sur un produit ou un service spécifique, ce qui peut être utilisé pour guider les améliorations futures.
- **Évaluation de la fidélité à la marque** : Les questionnaires peuvent aider à mesurer la loyauté des clients envers une marque ou une entreprise et à identifier les facteurs qui influencent cette fidélité.
- **Suivi des performances du service client** : Les questionnaires peuvent être utilisés pour évaluer la qualité du service client et identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires.

Notre questionnaire pour les clients est composé de questions fermées (avec des réponses prédéfinies). Pour cela nous avons élaboré un questionnaire administré en ligne sur les réseaux sociaux pour les clients.

L'objectif principal d'un questionnaire pour les clients est de recueillir des données objectives et subjectives pour mieux comprendre les besoins, les attentes et les réactions des clients, ce qui peut ensuite être utilisé pour prendre des décisions commerciales éclairées et améliorer l'expérience client.

Section 04: analyse et discussion des résultats obtenue

Le point central de ce qui a été développé dans les sections précédentes est d'atteindre la section analytique. Cette section a pour but de présenter et d'examiner les résultats obtenus en termes de qualité après la mise en œuvre du système qualité. Comprenant vin cinq ans depuis la première certification et 6ans depuis la dernière. La tâche la plus complexe dans cette démarche consiste à identifier des indicateurs fiables qui nous permettront de parvenir à des conclusions pertinentes.

4.1 L'engagement de la qualité au sein de l'entreprise ENIEM

4.1.1 Le projet axé sur la qualité :

L'ENIEM a entrepris la mise en place de projets axés sur la qualité avec plusieurs motivations principales :

- Garantir un management de qualité pour tous les processus de fabrication de ses produits, tels que les réfrigérateurs, les cuisinières et les climatiseurs, en s'assurant qu'ils respectent les normes internationales.
- Contrôler les processus de gestion qui ont un impact direct sur la satisfaction des clients.
- Réduire le nombre de produits défectueux ou rejetés.
- Développer la gestion de la qualité au niveau des différentes unités et direction (rénové le parc machine « équipement, machine », assuré la pièce de rechange pour satisfaire la clientèle).

Il est important de noter que la démarche qualité a été mise en œuvre au sein de l'ENIEM sans l'assistance d'un consultant externe, et cela pour trois raisons principales :

- À l'époque, en 1996, il n'existait pas de cabinets de conseil en Algérie spécialisés dans ce domaine.
- L'ENIEM a choisi d'investir dans la formation de son personnel pour renforcer leurs compétences en gestion de la qualité et garantir la conformité aux normes internationales à tous les niveaux de l'organisation.
- Cette approche a favorisé une adhésion plus forte et une participation plus active des membres internes de l'entreprise, en tenant compte de la culture de l'entreprise.

4.1.2 La démarche de la qualité :

L'objectif principal de l'ENIEM est de fabriquer des produits de haute qualité afin de rester compétitif sur un marché très concurrentiel, en particulier en ce qui concerne le lancement de nouveaux produits et l'innovation technologique. Cette démarche qualité implique la participation de tous les membres de l'entreprise. La démarche qualité se décompose en trois étapes principales :

4.1.2.1 inspections de la matière première :

L'entreprise doit sélectionner un fournisseur capable de lui offrir les conditions optimales (du point de vue qualité, prix, délais....)

a- Consultation

Le service achat est responsable de l'élaboration de la liste des fournisseurs et d'introduire de nouveaux fournisseurs pour répondre aux besoins technologiques et pour le souci des coûts.

A la base de cette liste, l'acheteur fait une consultation pour le fournisseur homologué, dans laquelle il demande les meilleures conditions possibles (liées aux prix, délai, mode de paiement et moyens de transport), en l'informant sur les détails de la commande (code, désignation, unité de mesure, quantité et le mode de paiement), à condition que le fournisseur réponde dans un délai qui ne dépasse pas 08 jours.

b- Les offres reçues

Le fournisseur, dès qu'il reçoit la demande il répond par une facture «proforma» dans laquelle il propose ses offres.

c- Rapport de présentation

L'acheteur rédige un rapport destiné à la commission des marchés dans lequel il mentionne la liste du fournisseur, une comparaison des offres des fournisseurs et les critères du choix de ces derniers avec la justification (état de stock).

d- Validation du marché

Après avoir vérifié le rapport de présentation par la commission cette dernière répond sur place si elle valide le marché avec le fournisseur par la rédaction d'un PV qui contient les conditions de la commande (Prix, quantité...)

L'acheteur reçoit le PV, puis il fait un envoi d'une intention d'achat pour le fournisseur dont il lui demande des remises sur le prix et les délais de livraison. Après avoir reçu une réponse du fournisseur, il passera enfin un bon de commande accompagné d'une condition de conformité au plan à élaborer par l'entreprise lors de la livraison.

e- L'assurance des achats

Les articles commandés sont assurés au niveau de la SNA (société nationale d'assurance) à un taux qui diffère.

f- La réception et stockage

A l'arrivée des articles achetés, l'entreprise reçoit un bulletin de livraison sur lequel sera basé le contrôle quantitatif et qualitatif.

Lors du contrôle quantitatif, le service réception rédige un bulletin de réception sur lequel on mentionne la quantité trouvée et marquer si il y a un manque ou un surplus. Dans le cas où il y a des dégâts (lors de la Livraison), on le mentionne sur le procès verbal du contrat, après on remplit la fiche de casier et ce pour chaque lot.

Ensuite, le bulletin de réception sera envoyé au niveau de l'inspection des matières premières, dont on prend des échantillons pour un contrôle qualitatif tout en suivant le tableau d'échantillonnage, puis faire une fiche technique (la mesure des matières suivant le plan rédigé auparavant : dimension, poids...).

Exemple : Pour un lot de 200 pièces, le contrôle se fait de la manière suivante :

- Teste normale (T10): on prend 17 pièces et on doit trouver zéro pièce non conforme.
- Teste sievert (T20): on prend 35 pièces et on doit trouver une pièce non conforme au maximum.

Dans le cas de la non-conformité, l'article sera envoyé au niveau de service technique dans le but d'essayer et de résoudre les problèmes s'ils ne sont pas majeurs.

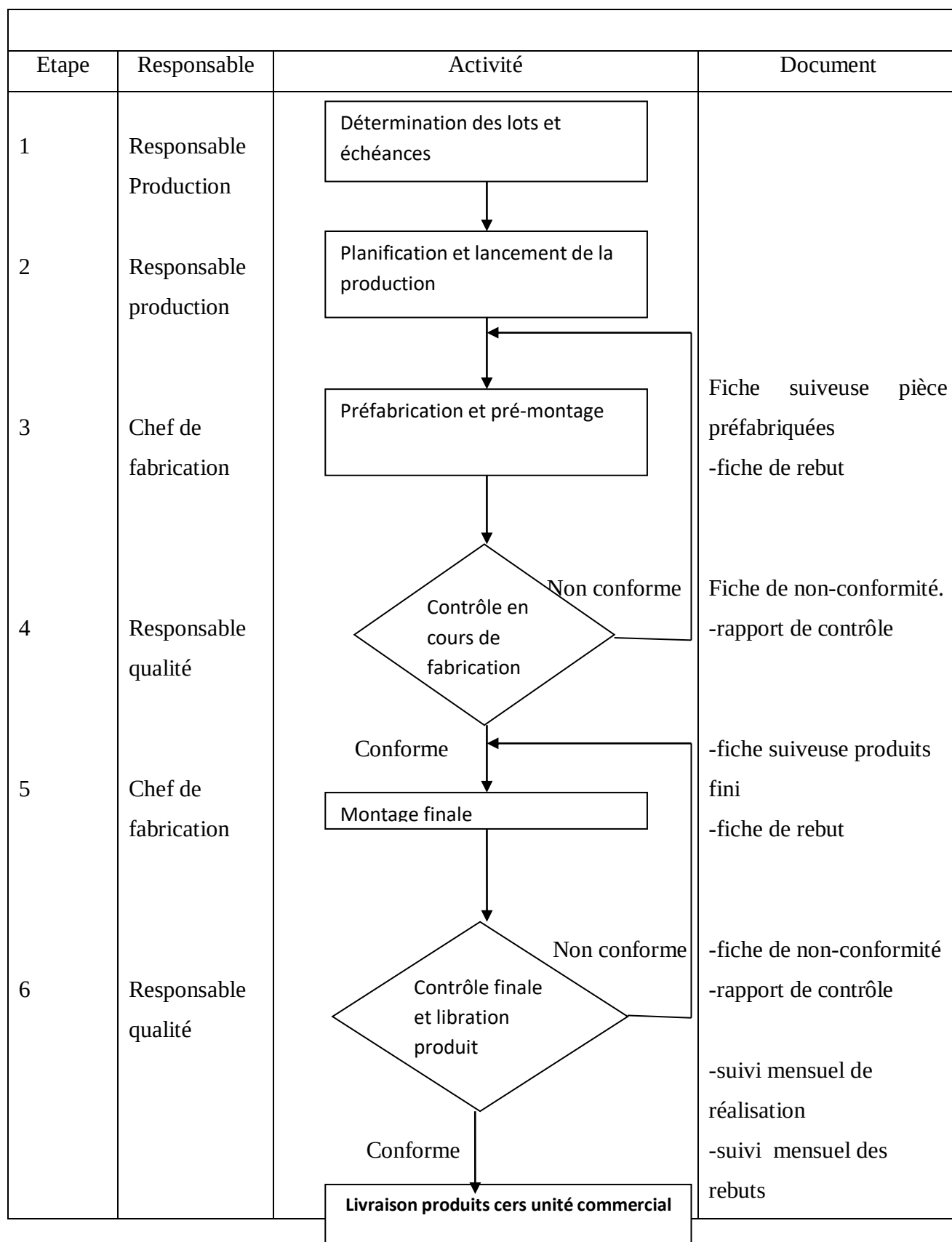
Dans le cas où on ne trouve pas des solutions au problème, on rédige une fiche de non-conformité qui sera envoyée au chef de service pour la signer, puis au service des achats qui, à son tour, contacte le fournisseur dans le but de revoir les matières envoyées et trouver des au niveau de l'ENIEM solution qui arrange les deux côtés. Par contre, si le degré de dégât est majeur (non-conforme) on rédige le rapport de contrôle qui va suivre la même procédure que la fiche de non-conformité.

Dans le cas où aucun des problèmes mentionné n'est trouvé (conforme) le contrôleur libère le bulletin de réception puis l'envoi des articles au magasin (stockage).

A travers ce cas pratique, on constate que la plupart des produits de l'entreprise ENIEM sont basés sur des composants importés de l'extérieur, ce qui exige de l'entreprise d'optimiser le suivi des procédures d'approvisionnement afin de réduire ses coûts, ses délais mais aussi éviter toute sorte de rupture pour garantir la continuité de la production.

4.1.2.2 Contrôle de qualité

Une fois qu'un composant de qualité est obtenu, la prochaine étape consiste à effectuer un contrôle de qualité sur l'ensemble de la chaîne de production (voir tableau 02). Par exemple, pour un produit semi-fini destiné aux congélateurs, le service de contrôle qualité vérifie s'il présente des défauts de moulage susceptibles de provoquer des fuites de froid. Le produit est soumis à des tests de performance et de validation à mesure de sa fabrication.



Salle des essais : C'est dans cette salle que le produit est soumis à des variations de courant pour évaluer son rendement énergétique. Selon les résultats :

- Le produit est soit emballé et envoyé au service de gestion des stocks s'il est conforme.
- Soit renvoyé à la chaîne de production pour corriger les défauts.

Si le produit doit être testé à nouveau, il retourne dans la salle des essais. S'il ne répond toujours pas aux normes, il est démantelé.

Laboratoire des tests : Dans ce laboratoire, les produits sont soumis à des conditions difficiles pour évaluer leur résistance. Par exemple, un réfrigérateur peut être testé pour résister à des fluctuations de tension électrique, telles que fonctionner à une tension inférieure ou supérieure à la normale (220 volts), déterminant ainsi une plage de tension de sécurité (200-230 volts) à inclure dans la fiche technique du produit. De plus, un test de résistance de la porte est effectué en utilisant un bras électrique pour ouvrir et fermer la porte à plusieurs reprises, évaluant ainsi sa résistance à l'usure.

4.1.2.3 Prise en compte des suggestions des clients

Les attentes des clients jouent un rôle essentiel en tant que source d'informations pour orienter la production de l'entreprise. L'ENIEM avait arrêté la production de machines à laver depuis un certain temps en raison de considérations de rentabilité. Cependant, les clients de l'entreprise ont exprimé leur étonnement face à cette décision, et leurs suggestions sur le produit ont incité l'entreprise à reprendre la fabrication de ces machines.

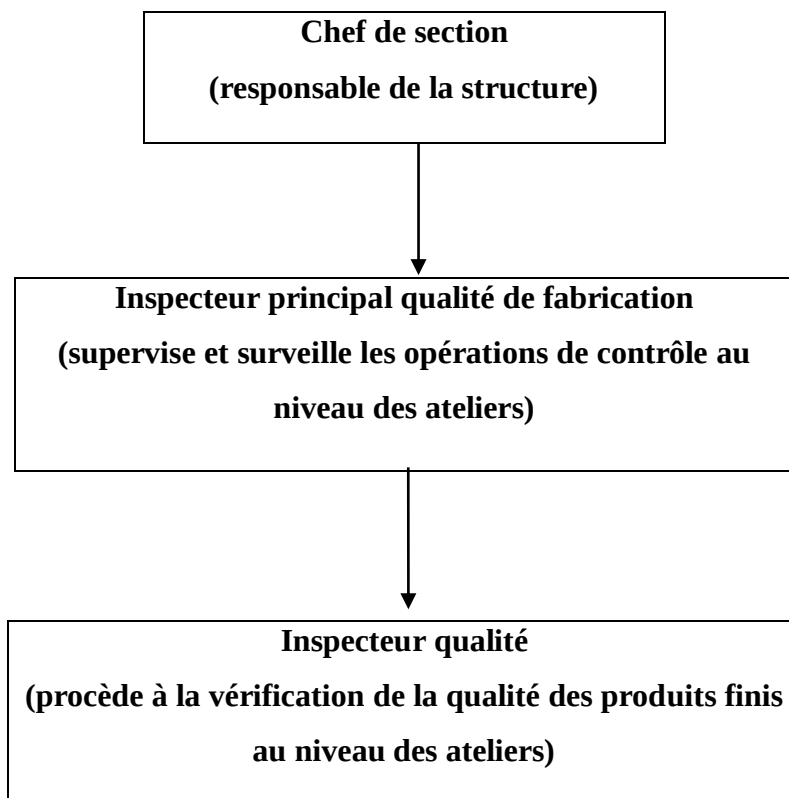
L'amélioration de la qualité est une démarche essentielle visant à renforcer la position de l'entreprise sur le marché et à répondre aux attentes des clients en utilisant leurs commentaires recueillis lors de foires et de sondages. Les plaintes des clients portent généralement sur des défauts de fabrication, des problèmes techniques, des problèmes liés à la manipulation des produits et des problèmes de garantie.

L'évolution d'indicateurs significatifs permettra de mesurer les progrès réalisés par l'ENIEM depuis la mise en place de sa démarche qualité.

Certains de ces indicateurs, notamment ceux liés aux comportements sociaux au sein de l'entreprise, revêtent une importance particulière.

4.1.3 La structure qualité au sien de l'ENIEM

Figure 13: Le schéma de la structure qualité au sien de l'ENIEM



Le responsable de la qualité dans l'ENIEM a des missions très importantes. Dans le but d'assurer le bon fonctionnement du processus qui concerne la qualité des produits, on trouve :

- Analysé les taux CNQ (coûts de non-qualité), le taux de rebut, le taux de réparation.
- Assuré la bonne application des différents contrôles dans les ateliers.
- Veillé à l'application des normes pour tous les produits.
- Traité les réclamations SAV (service après vente).

4.2 L'implication de la norme ISO 9001 version 2015 au sien de l'ENIEM

La norme ISO 9001 version 2015 au sein de l'ENIEM suit la même structure que les autres normes de système de management ISO pour promouvoir des méthodes de management intégrées. Le plus grand changement est l'approche basée sur les risques. La nouvelle version lui donne une place très importante.

ISO 9001 :2015 engage l'ENIEM d'avantage de tenir en considération les risques et les opportunités, à conformer l'aspect qualité pour mieux appuie la stratégie de l'organisme et à maîtriser l'ensemble de la chaine pour arriver à satisfaire les clients, améliorer sa productivité, améliorer ses revenue et favorise l'engagement et l'environnement de l'équipe au sien de l'entreprise. On ajoute à cela :

- **Sur le plan organisationnel**

Améliorer la gestion de la qualité, la productivité, l'image de l'organisation, la communication interne et la compétitivité.

- **Sur le plan économique**

Favorise l'amélioration de la satisfaction des clients, l'augmentation des ventes, les réductions des coûts de production et l'augmentation du chiffre d'affaire.

- **Sur le plan opérationnel**

Mettre en ouvre et maîtriser les processus.

La certification permet d'identifier les processus au sein de l'ENIEM et fait ressortir les éléments susceptibles d'être améliorés. Elle garantit que l'amélioration de la qualité de vos services et produits est une démarche permanente et systématique.

4.3 L'amélioration contenue dans l'ENIEM

La démarche d'amélioration continue consiste à mener des actions permanentes et durables pour améliorer l'ensemble des processus de l'ENIEM, en éliminant les dysfonctionnements et en renforçant les atouts générateurs de valeur. Cela permet de réévaluer les pratiques intégrées régulièrement, de remettre en question les procès et de faire évoluer l'entreprise durablement. Intégrer un processus d'amélioration continue dans la culture de l'ENIEM va permettre de progressivement booster la croissance et les performances à tous les niveaux de l'organisation, de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité, la productivité et la rentabilité de la société. L'amélioration continue est d'ailleurs l'un des grands principes de la norme ISO 9001 du Système de Management de la Qualité.

Pour pouvoir s'améliorer, l'ENIEM à fixer un cadre et c'est le rôle de cette démarche. Représentée par la « roue de Deming », l'amélioration continue est une itération de cycle d'actions bien définies pour optimiser les processus opérationnels de l'entreprise.

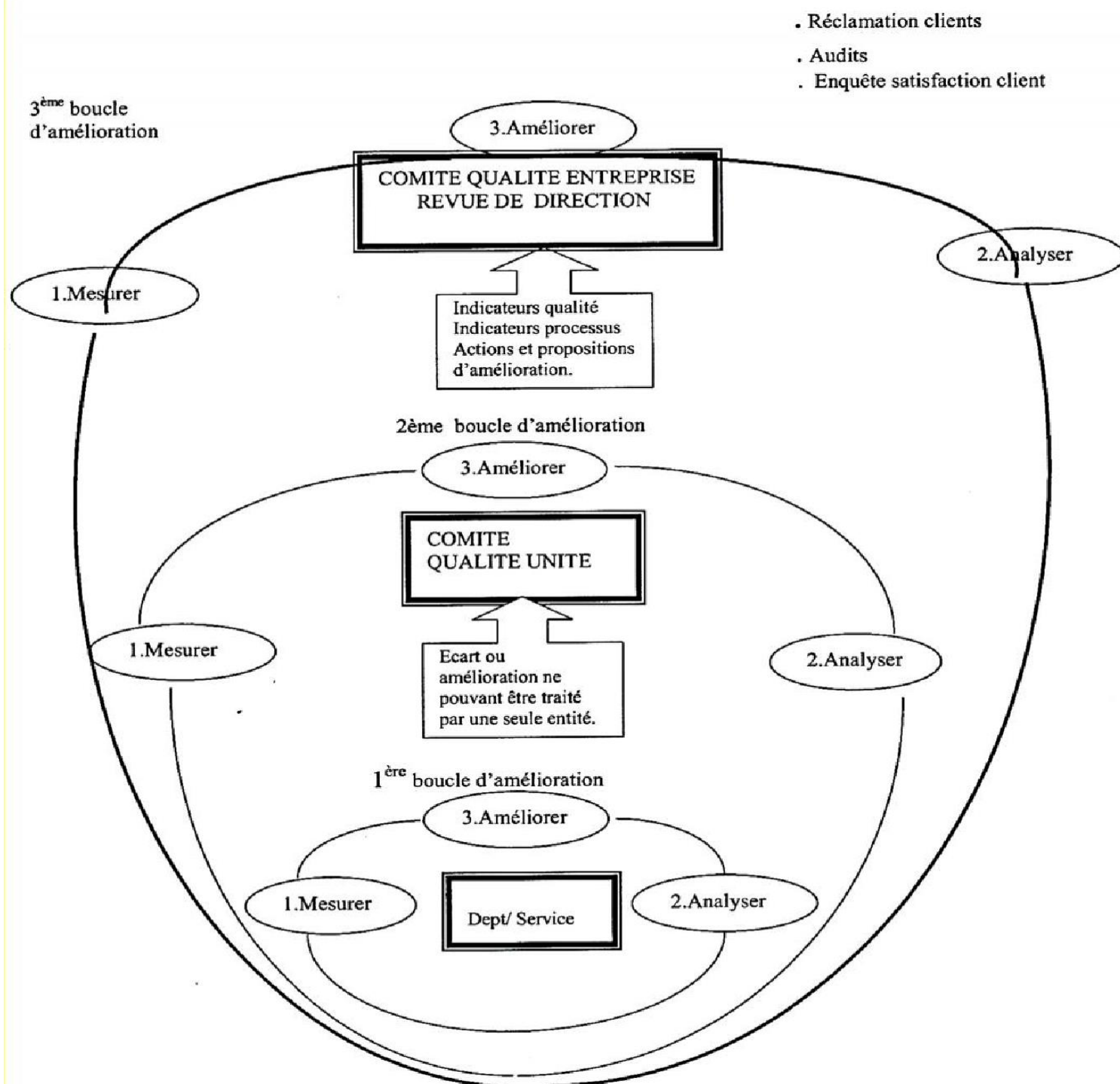


Figure 14: l'amélioration dans l'ENIEM

Source : ENIEM/DG/DQE/SYSTEME QUALITE.

4.3.1 Identification et maîtrise des risques/opportunités

Dans cette étape l'ENIEM passe par quatre points essentiels :

- **Identification des risques et des opportunités**

Ce point comporte :

- La source du risque/opportunité
- L'origine du risque /opportunité
- Le risque /l'opportunité
- La conséquence du risque/opportunité

- **Evaluation du risque/ opportunité**

Ce point comporte :

- La fréquence du risque /opportunité
- La gravité du risque / opportunité

La méthode d'évaluation du risque/ opportunité :

Fréquence :	Gravité :
1- Improbable ↔ 1 fois/1ans 2- Rare ↔ 1 fois / 6 mois 3- Occasionnel ↔ 1 fois /3 mois 4- Fréquents ↔ 1fois /15 jours 5- Très fréquents ↔ 1 fois / jour	1- Négligeable ↔ $\geq 90\%$ des objectifs atteints 2- Marginal ↔ $\geq 80\%$ des objectifs atteints 3- Grave ↔ $< 70\%$ des objectifs atteints 4- Critique ↔ $< 60\%$ des objectifs atteints 5- Catastrophique ↔ $< 50\%$ des objectifs atteints

Criticité :

$$C = F * G$$

- **Analyse des risques/ opportunités**

Ce point comporte a étudier les causes du risque /opportunités

Plan d'action face aux risques /préserver l'opportunité

Ce point comporte à :

- Prendre des mesures de maîtrise
- Distribution des tâches
- Définir les ressources
- Définir le délai

- **Parmi les outils utilisés par l'ENIEM dans cette étape :**

- AMDEC (analyse de mode de défaillance de leur effet de leur criticité)
- Diagramme de cause à effet
- Diagramme de Pareto
- Cinq pour quoi
- Cinq M

4.3.1.1 Analyse des risques et opportunités de l'ENIEM

D'après les résultats obtenus par l'ENIEM à la fin de l'année 2020 on constate que les risques identifier aux par avant n'ont pas étaient maîtriser et les mesures déployées n'étaient pas efficace et les risque sont devenu plus fréquent et plus graves. Sauf pour les risques de vétusté des outils de production et le risque de manque d'effectif qui ont étaient maîtrise par les mesures déployés, en ce qui concerne le risque de compétence du personnel était maîtriser des le début.

4.3.1.2 les mesures prise par l'ENIEM

L'examen des risques et opportunités identifiés montre :

- Les risques identifiés comme maîtrisés ne nécessitent pas de planification d'actions, mais uniquement une surveillance ;
- Les risques liés au processus doivent avoir des actions pilotées par les acteurs du processus (Cas du risque « Climat social » pour lequel le responsable désigné est le « pilotage stratégique !).

- Le problème de trésorerie et l'instabilité de la réglementation demeurent les deux sources majeures qui font planer l'incertitude sur l'atteinte des objectifs tracés.

4.3.2 La réduction des coûts

La réduction des coûts dans l'ENIEM est une mesure importante pour améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise. Des stratégies telles que l'optimisation des processus de production et l'utilisation de technologie plus efficace peuvent contribuer à cette réduction des coûts. Ce que amène la direction et les responsables des unités de l'ENIEM à fixé un ensemble d'objectifs qualité de la production. (Voir le tableau03).

Tableau 1: Plan d'action pour l'atteinte des objectives qualités de la production, exercice 2020.

objectifs	Actions	ressources	délais	Responsable
Réalisation des programmes de production	Réunions mensuelles de suivi de la production	-	31/12/2020	DGI
	Sédentariser le personnel occupe des postes spécifiques	-	31/12/2020	Directeur d'unités
	Améliorer l'analyse des écarts pour détecter les causes réelles des manques à produire	-	31/12/2020	Directeur d'unités
Réduction des rebuts	Augmentation du nombre de prélèvements pour les procédés spéciaux générateurs de rebuts.	Moyen unité	31/12/2020	Directeur d'unités
	Formation des opérateurs pour une meilleure maitrise de la production.	Budget de formation	31/12/2020	Directeur d'unités
	Sensibilisation du personnel de production sur la manutention des produits.	Budget de formation	31/12/2020	Directeur d'unités
Réduction des taux de retouches	Acquisition d'un four à pyrolyse pour le décapage des perches.	Plan de développement	31/12/2020	Directeur U. froid
	Formation des opérateurs des procédés spéciaux	Budget de formation	31/12/2020	Directeur U. froid /cuisent
	Sensibilisation du personnel de production sur la manutention des	Budget de formation	31/12/2020	Directeur d'unités

Chapitre III : l'impacte de la gestion de qualité sur la performance de l'ENIEM

	produits.			
Réduction des taux de réparation	Sensibilisation du personnel	Budget de formation	31/12/2020	Directeur d'unités
	Déplacement de la station de charge vers la fin de la mise à vide	Moyen unité	31/12/2020	Directeur U. froid
	Acquisition de nouvelle dénudeuses de fils électriques	Plan de développement	31/12/2020	Directeur U. froid

Sources : documents interne de l'entreprise ENIEM.

Suite aux objectifs fixés par l'ENIEM au-dessus qui concerne la qualité de la production durant l'année 2020, il a obtenu les résultats suivants :

Tableau 2: les résultats de la production durant l'année 2020.

N°	Indicateurs	Fréquence de calcul	Date de dernière mise à jour	objectifs	Résultat	Evolution (juin 20/ juin 19)
IND01	Taux de réalisation (En valeur et en produits)	Mensuel	(30/10/2019)	Réalisation du programme de production	Froid: -30,7%(Qté) - 25%(val) Cuisson: - 21,7%(Qté), - 22,9% (val) Clim : - 22,3%(Qté) -15,5% (val) Entreprise: - 25%(Qté) - 20,3%(val)	- 45.1% - 51.1% - 24.3% - 35.5%
IND02	Taux de rebut	Mensuel	(30/10/2019)	Réduction de taux de rebut	Froid: 0,35% Cuisson: 0,37% Clim: 00% Entreprise : 0,23%	103% 47% 0% 92%
IND03	Taux de retouche	Mensuel	(30/10/2019)	Réduction de retouche	Froid: Cuisson: 0,7% Clim: - Entreprise : 0,09%	- 175% - 225%
IND04	Taux de réparation	Mensuel	(30/10/2019)	Réduction de taux de réparation	Froid: 11,7 % Cuisson: 35,3% Clim: 0,8% Entreprise : 10,4%	122% 261% 73% 168%

Sources : document interne à l'entreprise.

4.3.2.1 Interprétation des résultats :

- On constate que le taux de réalisation de production prévue dans l'année 2020 n'est pas réalisé, est même par rapport aux résultats de l'année précédente. Pour des raisons justifiées par des problèmes de trésorerie qui ont contraint l'entreprise à envoyer son personnel en congé technique durant le mois de février, ainsi que la crise sanitaire de CORONA Virus qui a débuté en Mars avec son lot de restriction (confinement...etc.). Le personnel est reparti encore pour un mois de congé.
- On constate que l'entreprise dans son ensemble a réduit son taux de rebut, ainsi que pour l'unité climatisation le taux est nul, excepté l'unité froid le taux est élevé par rapport à l'année précédente.
- Le taux de retouche n'est pas calculé au niveau des unités froid et climatisation. Pour l'entreprise le taux de retouche est élevé par rapport à l'année précédente.
- Le taux de réparation dans l'ensemble de l'entreprise est élevé, excepté l'unité climatisation le taux est réduit.

Suite au résultat obtenu, on remarque que l'entreprise n'a pas réussi à atteindre les objectifs voulus dans la réduction des coûts de non-qualité (le taux de réalisation de production, le taux de retouche, le taux de réparation), excepté le taux de rebut les objectifs sont atteints.

4.3.2.2 La réaction de l'ENIEM face à cette situation :

- Séparer les risques et les opportunités ;
- Révision de la fiche d'identité du processus (Introduction de l'indicateur coût de non-qualité « CNQ »).
- Révision de la procédure de maîtrise du produit non-conforme;
- Révision de la fiche de non-conformité ;
- Les unités de production doivent définir, pour chaque nouvel exercice, les cibles à atteindre pour les retouches, pannes et rebuts;

L'épidémie du coronavirus a bouleversé toutes les stratégies adoptées et a pris tout le monde de court. Personne n'a envisagé un tel scénario. L'activité de l'entreprise a été lourdement impactée par la survenue de cette maladie et par les mesures de prévention prises par les autorités.

4.4 La satisfaction des clients

Peu importe les efforts déployés au niveau de la fabrication, s'ils ne sont pas perçus par le client grâce à une stratégie commerciale efficace, tous ces efforts seront vains. La compréhension des besoins du client est cruciale, mais établir des relations solides avec eux permet de les fidéliser et d'en attirer davantage. Cependant, cette relation ne peut être réellement efficace que si le produit répond aux normes de qualité attendues par le client. Quelle que soit la stratégie commerciale de l'entreprise en matière de communication, de prix et de distribution, la mauvaise qualité du produit, même si elle peut tromper le client à court terme, ne pourra pas perdurer à long terme.

Afin de détecter les nombreux aspects multidimensionnels liant les clients à la gestion de la qualité de l'ENIEM, nous avons entrepris une étude visant à évaluer l'influence de la qualité des produits sur la satisfaction des clients.

Donc notre questionnaire destiné aux clients qui contient des questions fermées dans le but de faciliter de répondre. Nous avons reçu 38 échantillon qui représentent différents avis des clients.

4.4.1 Analyse des résultats

D'après les résultats obtenus par notre questionnaire on constate que :

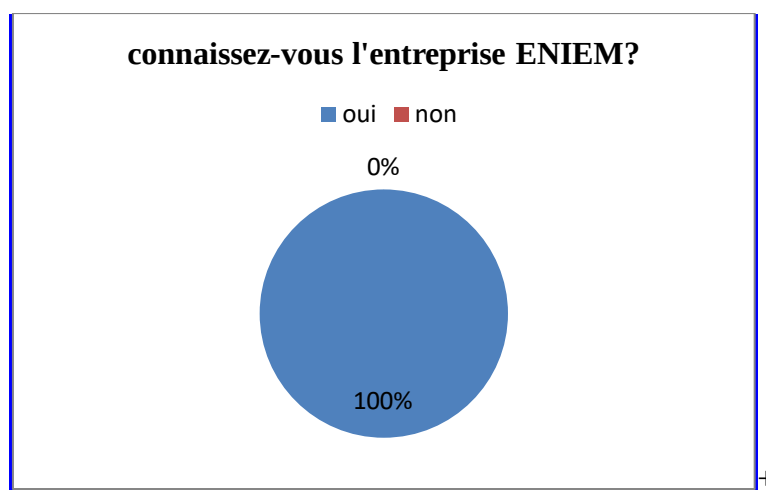


Figure 15: le résultat du questionnaire.

Le schéma nous montre que l'entreprise ENIEM est reconnue par tous les clients.

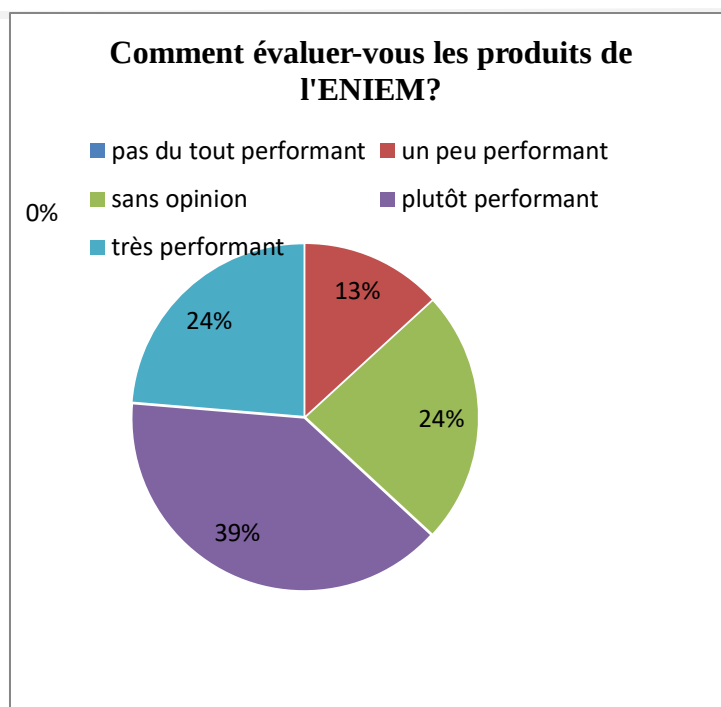


Figure 16: évaluation des produits de l'ENIEM.

D'après le schéma on constate que la majorité des clients voit les produits de l'ENIEM plutôt performant, et cela indique la bonne qualité des produits et/ou les prix des produits qui satisfont ces clients ainsi que la fiabilité de ces produits.

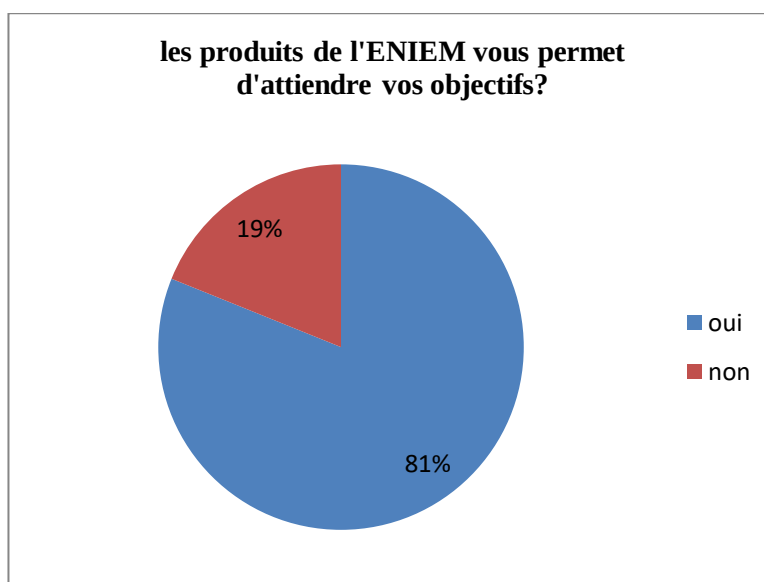
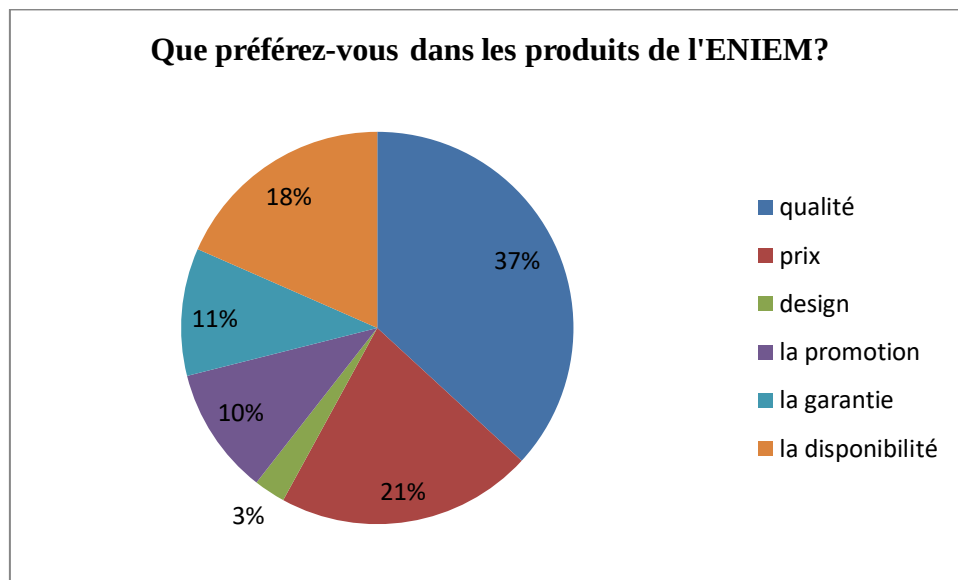


Figure 17: la fiabilité des produits de l'ENIEM

Les résultats indiquent que la grande majorité des personnes interrogées, soit 81%, ont répondu "oui" lorsque interrogées sur le fait que les produits de l'ENIEM leur permettent d'atteindre leurs objectifs. Cela suggère une forte satisfaction ou confiance de la part de ces

personnes dans les produits de l'ENIEM en tant qu'outil pour répondre à leurs besoins ou atteindre leurs objectifs.

D'autre part, 19% des personnes ont répondu "non", ce qui suggère qu'il existe un groupe minoritaire de personnes pour lesquelles les produits de l'ENIEM ne répondent pas à leurs objectifs ou ne sont pas satisfaisants.



Qualité (36,80%) : Cela indique que la majorité des personnes interrogées accordent une grande importance à la qualité du produit ou du service. La qualité est un facteur clé pour de nombreux consommateurs, ce qui suggère que la satisfaction client dépend fortement de la qualité du produit ou du service proposé.

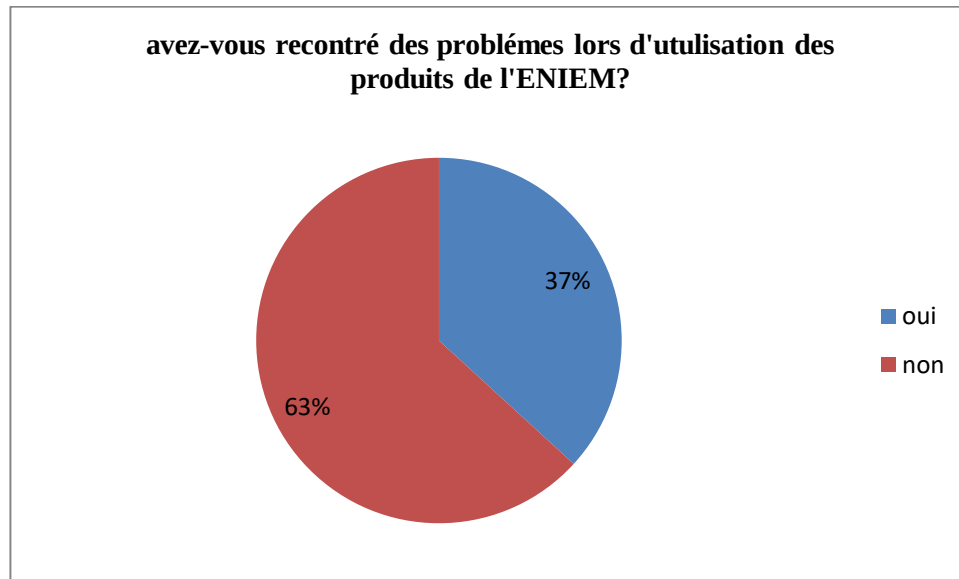
Prix (21,10%) : Le prix est un facteur important, mais il semble être moins crucial que la qualité pour la plupart des personnes interrogées. Cela peut indiquer que les consommateurs sont prêts à dépenser un peu plus s'ils considèrent que la qualité est au rendez-vous.

Design (2,60%) : Le design est moins important pour la majorité des personnes interrogées. Cela peut signifier que, bien que le design puisse être un facteur de différenciation pour certains produits, la qualité et le prix jouent un rôle plus prépondérant dans la décision d'achat.

La promotion (10,50%) : La promotion, comme les remises ou les offres spéciales, est un facteur qui attire un nombre significatif de consommateurs. Cela peut indiquer que les acheteurs sont sensibles aux incitations promotionnelles.

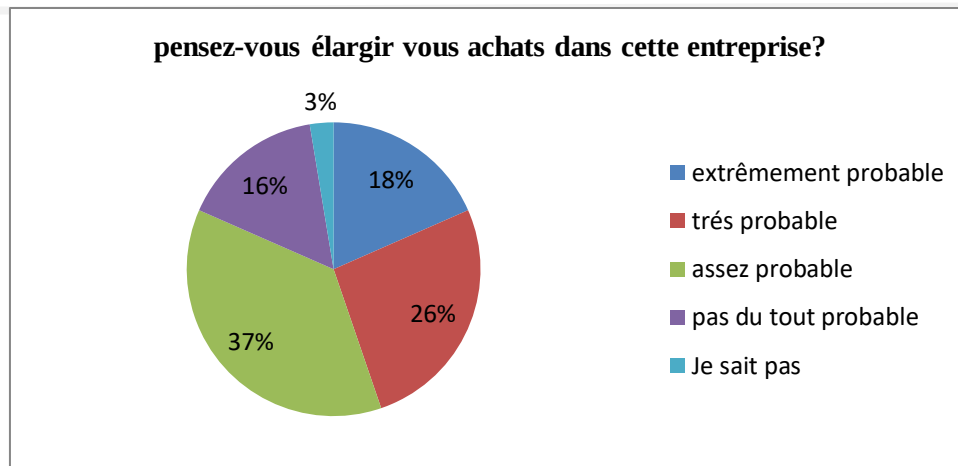
La garantie (10,50%) : La garantie joue également un rôle non négligeable dans la décision d'achat. Les consommateurs semblent attacher de l'importance à la garantie, ce qui peut les rassurer quant à la fiabilité du produit ou du service.

La disponibilité (18,40%) : La disponibilité des produits ou services est également un facteur important, bien qu'un peu moins que la qualité. Cela signifie que les consommateurs recherchent la commodité et l'accessibilité pour satisfaire leurs besoins.

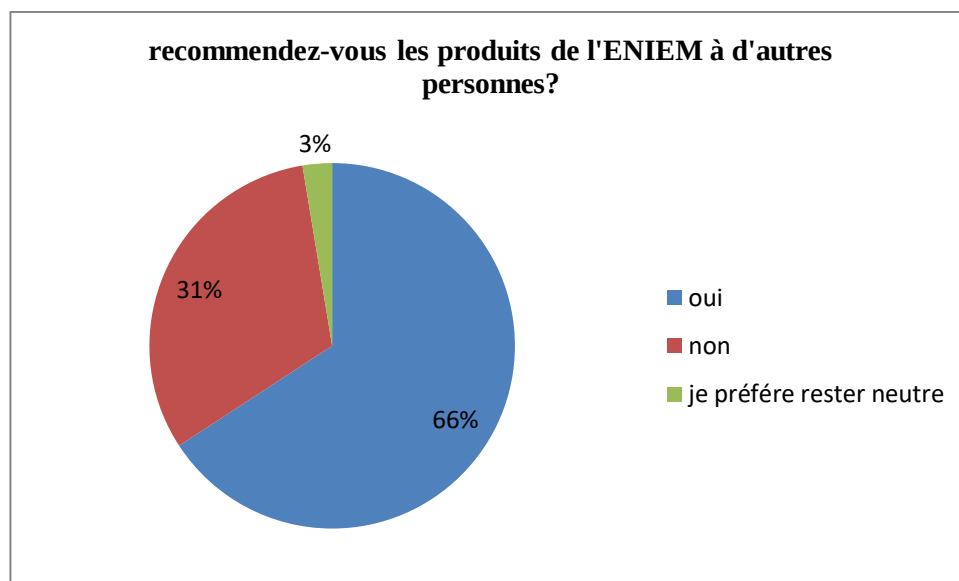


Les pourcentages indiquent que 36,80 % des personnes ont rencontré des problèmes lors de l'utilisation des produits de l'ENIEM, tandis que 63,20 % n'ont pas rencontré de problèmes. Cela suggère que plus de la moitié des personnes interrogées n'ont pas eu de problèmes avec les produits de l'ENIEM, ce qui est un signe positif de satisfaction client.

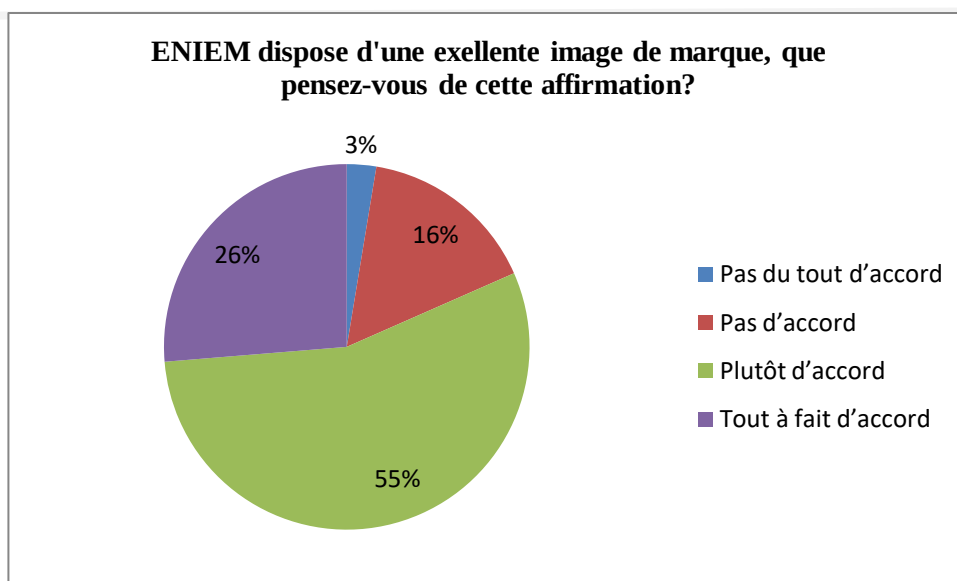
Cependant, le fait que près de 37 % des personnes aient rencontré des problèmes mérite également l'attention. Il serait utile d'obtenir des informations plus détaillées sur les types de problèmes rencontrés pour comprendre les domaines spécifiques où des améliorations pourraient être nécessaires.



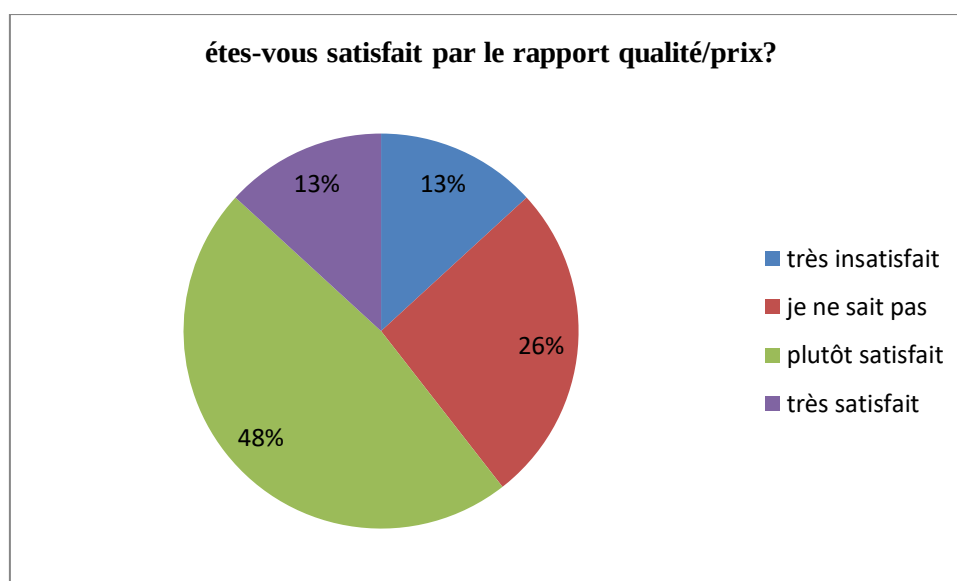
On constate que la plupart des personnes semblent être enclines à élargir leurs achats dans cette entreprise, avec une proportion considérable qui trouve cela assez probable. Cependant, il est important pour l'entreprise de prendre en compte les retours des personnes qui ne le considèrent pas du tout probable, afin d'identifier les domaines où des améliorations peuvent être nécessaires pour maintenir et renforcer la satisfaction de la clientèle.



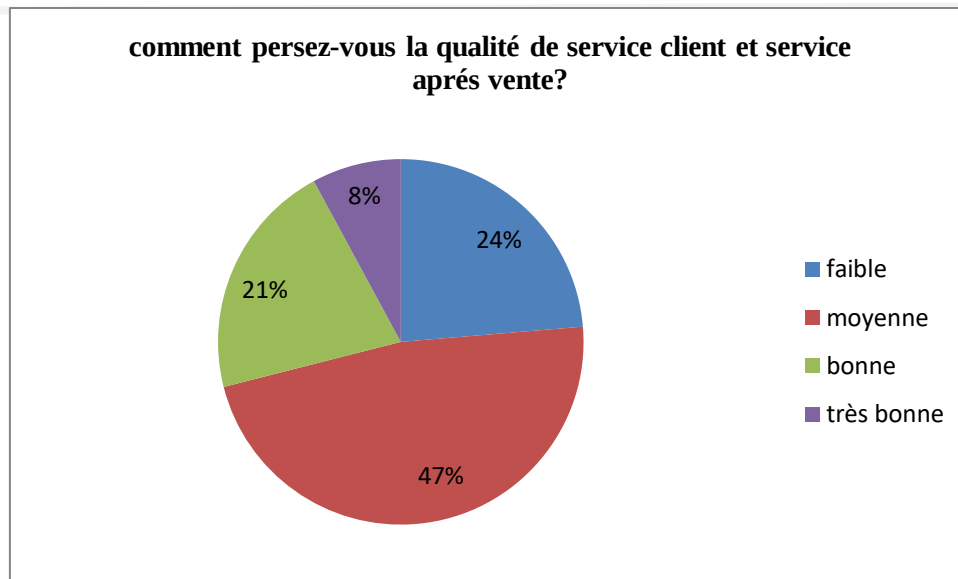
Ces résultats montrent qu'il y a une diversité d'opinions parmi les clients de l'ENIEM, avec une majorité qui recommanderait les produits, mais un nombre significatif qui ne le ferait pas. Pour améliorer la satisfaction client, l'ENIEM pourrait vouloir enquêter davantage sur les raisons derrière les opinions négatives et chercher des moyens d'y remédier.



Ces résultats montreront que la grande majorité des personnes interrogées sont d'accord, dans une certaine mesure, avec l'idée qu'ENIEM dispose d'une excellente image de marque. Cependant, il existe une minorité qui n'est pas d'accord avec cette affirmation. Les résultats globaux suggèrent une perception majoritairement positive de la marque ENIEM, ce qui peut être un atout pour l'entreprise en termes de confiance des consommateurs.

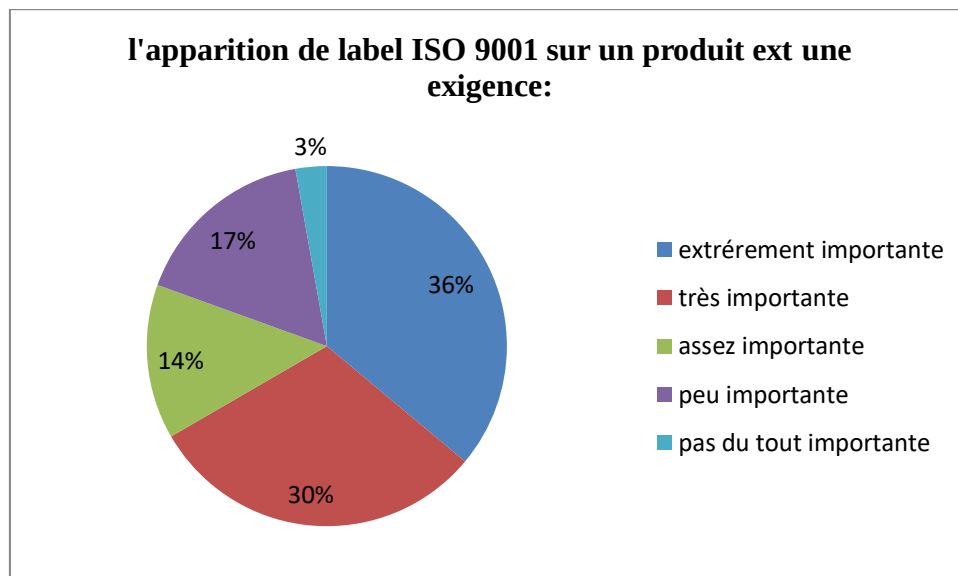


Ces résultats montrent que la majorité des personnes sont plutôt satisfaites de la qualité/prix des produits ou services de l'ENIEM. Cependant, il y a également une portion qui est très insatisfaite. Le pourcentage de personnes "très satisfaites" est le même que celui des "très insatisfaites", ce qui indique un équilibre entre ces deux extrêmes. Il est important pour l'entreprise de comprendre les raisons de l'insatisfaction des clients et de chercher des moyens d'améliorer la satisfaction globale en matière de qualité/prix.



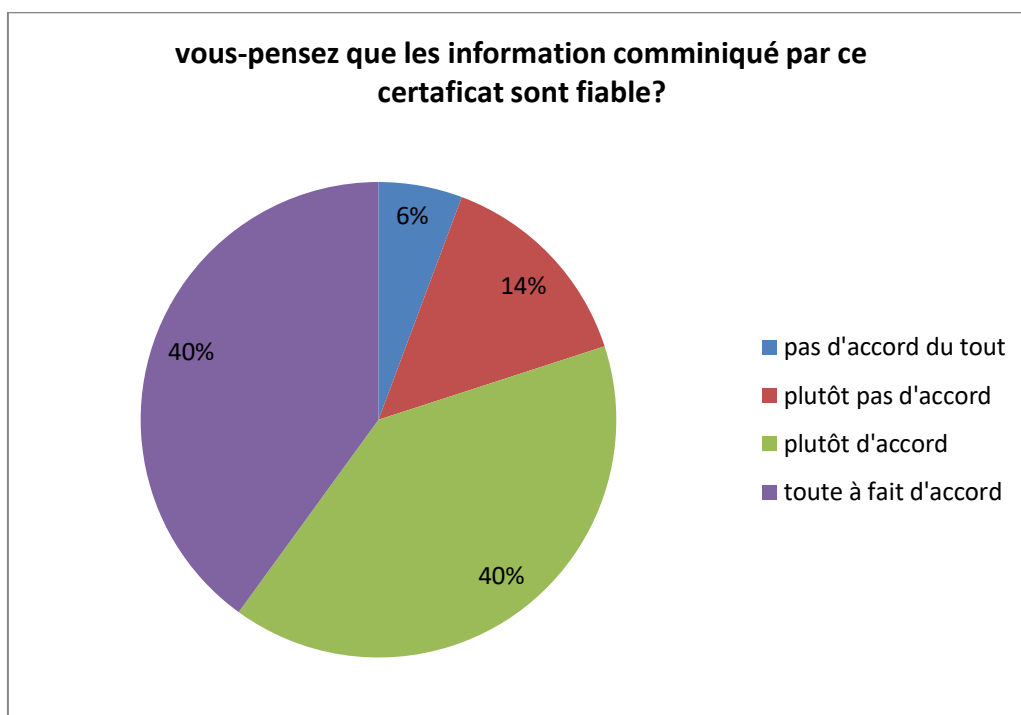
Ces résultats montrant que la majorité des personnes interrogées considèrent la qualité du service client et du service après-vente de l'ENIEM comme étant moyenne, tandis qu'un nombre significatif le trouve bon. Cependant, un pourcentage notable estime que la qualité est faible, ce qui peut être une préoccupation pour l'entreprise. Pour améliorer la satisfaction client, il est essentiel que l'ENIEM examine de plus près les domaines où des améliorations peuvent être apportées pour offrir un meilleur service client et après-vente.

Les questions liées à la norme ISO 9001 :

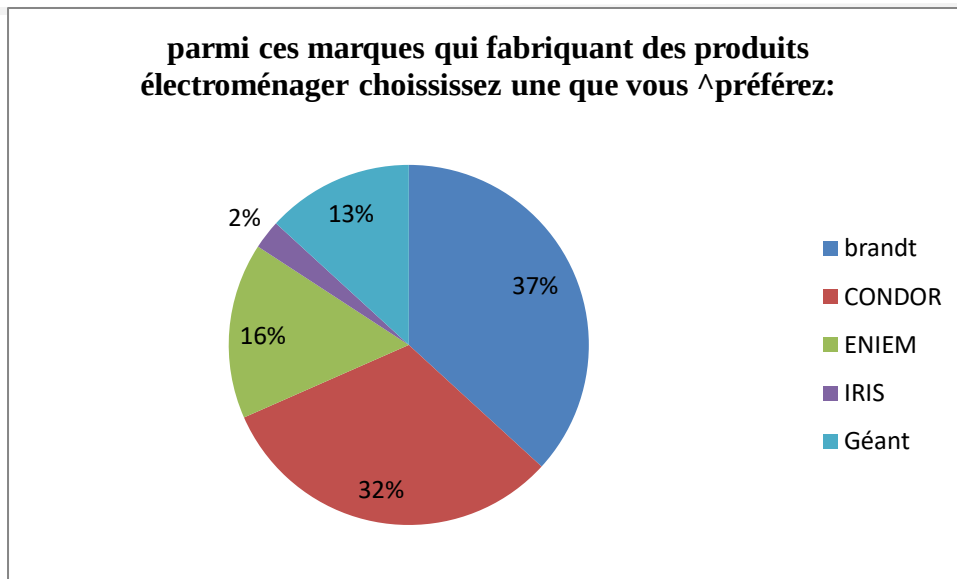


Ces résultats montrent que la plupart des personnes interrogées accordent une certaine importance à l'apparition du label ISO 9001 sur un produit, avec un pourcentage élevé la considérant comme extrêmement ou très importante. Cela peut indiquer une préoccupation

pour la qualité et la conformité aux normes de qualité. Cependant, il y a aussi une partie de l'échantillon pour laquelle cela a moins d'importance, ce qui peut varier en fonction du produit ou du contexte d'achat.



Ces résultats montrent la majorité des personnes interrogées semblent avoir confiance dans la fiabilité des informations communiquées par le certificat, avec un pourcentage élevé qui est tout à fait d'accord avec cette affirmation. Cela suggère que les informations du certificat sont perçues comme fiables par la majorité des répondants.



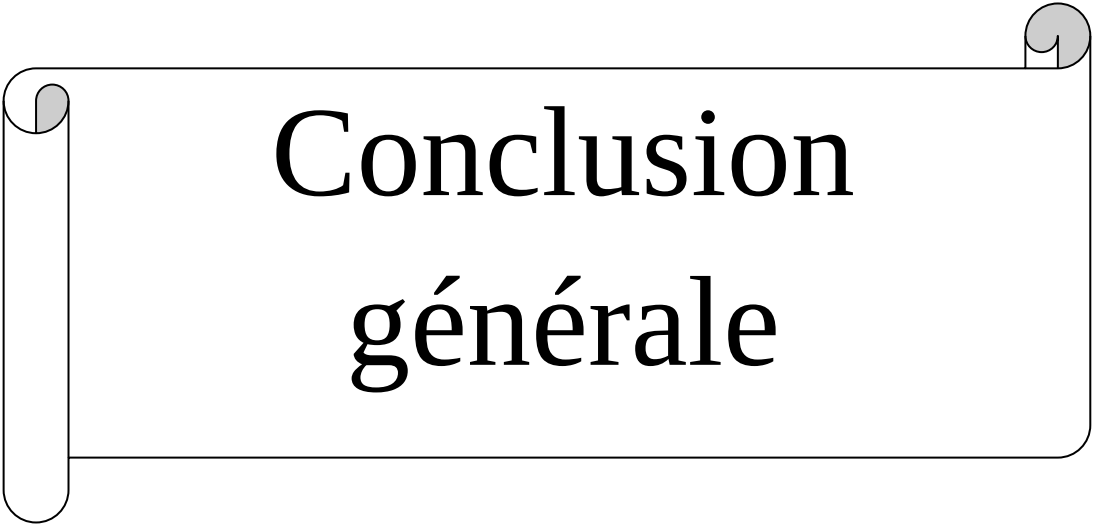
Ces résultats ENIEM (15,80%) : ENIEM occupe la troisième place en termes de parts de marché, mais sa part est considérablement plus faible que Brandt et Condor. Cela peut signifier que la marque est moins répandue ou qu'elle est moins préférée par rapport aux deux premières marques.

Conclusion

D'après les résultats que nous avons, on peut conclure que l'ENIEM n'ait pas réussi à minimiser les risques liés à la gestion de la qualité et les coûts élevés de production. Les risques peuvent découler de produits défectueux ou non conformes, ce qui peut entraîner des coûts supplémentaires liés aux rappels de produits, aux réparations, aux pertes de clients et aux litiges juridiques. De plus, les coûts de production élevés peuvent résulter de processus inefficaces, de gaspillages de matières premières et de problèmes de qualité non résolus.

Il est important que l'ENIEM examine ces problèmes de près et prenne des mesures pour améliorer sa gestion de la qualité. Cela peut inclure la mise en place de normes de qualité plus strictes, l'investissement dans la formation des employés, l'amélioration des processus de fabrication, et l'adoption de technologies et de méthodologies de gestion de la qualité modernes.

L'objectif devrait être d'identifier les causes profondes des problèmes de qualité et de coûts élevés, de mettre en place des mesures correctives et d'adopter une culture de la qualité au sein de l'entreprise. En investissant dans l'amélioration de la qualité, l'ENIEM peut non seulement réduire les risques et les coûts, mais aussi améliorer la satisfaction des clients et renforcer sa position sur le marché.



Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Au départ de notre mémoire, nous avons posé une question principale « quelle est l'impacte de la gestion de la qualité sur la performance commercial de l'entreprise ? ».

Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une approche méthodologique qui combinait un cadre théorique axé sur les principes de la gestion de la qualité avec une composante pratique impliquant une enquête sur le terrain. Cette enquête a été menée au moyen d'un questionnaire adressé à la clientèle et d'un entretien avec le responsable qualité de l'entreprise ENIEM.

Dans la première partie de ce travail, nous avons expliqué les différentes phases de l'évolution de la qualité et de la norme ISO 9001. Nous avons aussi parlé de la démarche qualité, ainsi nous avons défini les différents types de coûts au niveau de l'entreprise, et l'influence de la certification qualité sur ses derniers.

Dans la seconde partie de notre travail, nous avons abordé l'étude de cas de l'ENIEM, ce qui nous a permis de mettre en évidence l'engagement de cette entreprise envers la certification selon les normes ISO 9001. Bien que l'ENIEM ait mis en place un système de gestion de la qualité en conformité avec les exigences de la norme ISO 9001, il est important de noter que cette certification n'a pas eu un impact significatif sur la réduction des coûts de non-qualité, ainsi à maîtrisé les risques liée au processus de production. Cette situation découle en grande partie de facteurs externes liés à l'environnement global de l'entreprise. Ces facteurs ont constitué un défi majeur pour l'ENIEM au cours des dernières années.

L'ENIEM se trouve dans une situation commerciale complexe. La concurrence sur le marché des électroménagers est de plus en plus féroce, avec la présence d'autres fabricants nationaux et internationaux. Cette pression concurrentielle exerce un défi considérable sur l'ENIEM pour maintenir ses parts de marché.

La qualité des produits de l'ENIEM a été un point de préoccupation, avec des problèmes qui ont généré des réclamations clients et affecté la satisfaction de la clientèle. Cette situation a eu des implications sérieuses pour la réputation et l'image de l'entreprise sur le marché.

L'ENIEM fait également face à des coûts de production élevés, principalement en raison de sa pratique d'importation en CKD (Completely Knocked Down) et des taxes

Conclusion générale

douanières élevées associées à cette méthode. Vu que l'ENIEM est une entreprise industrielle publique, elle est obligé d'importer en CKD, ce qui engendre des coûts plus élevés liés aux taxes douanières qui s'élèvent à 30%, contrairement aux entreprises privés qui importent en SKD ou les taxes sur ce type d'importation est de 5 %, ces entreprises ont gagné d'avantage de réduire leurs coûts de production ce qui leur permis de vendre à des prix moins élevés que l'ENIEM. Ces coûts élevés impacte négativement la rentabilité de l'entreprise et sa capacité à offrir des produits à des prix concurrentiels.

Une autre problématique importante réside dans la gestion des risques. L'ENIEM ne semble pas avoir une maîtrise adéquate des risques liés à son environnement opérationnel. Cette insuffisance à entraîner des perturbations inattendues et des problèmes opérationnels.

Dans notre évaluation de la satisfaction des clients au sein de l'entreprise, il est devenu évident que certaines lacunes et insatisfactions subsistent. Cette situation est source de préoccupations légitimes et doit être abordée avec sérieux.

L'insatisfaction des clients peut résulter de divers facteurs, tels que des problèmes de qualité des produits, des retards de livraison, un service client inadéquat ou d'autres problèmes spécifiques. Nous reconnaissons que ces préoccupations sont valides et méritent une réponse proactive de la part de l'entreprise.

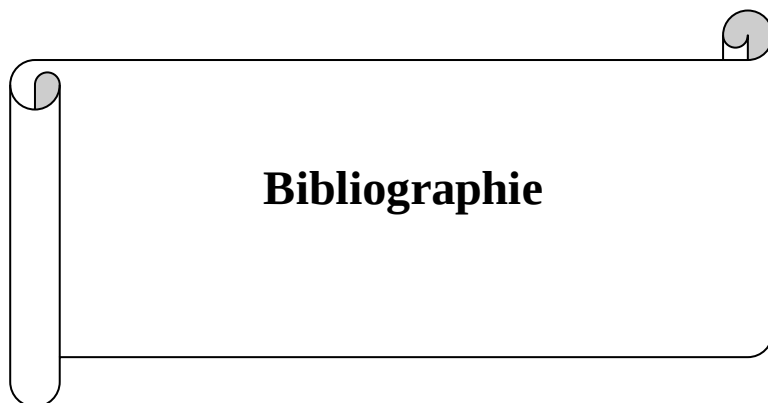
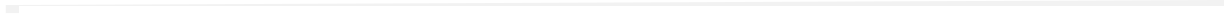
La satisfaction des clients est un pilier essentiel de la réussite commerciale, et nous comprenons que les clients insatisfaits peuvent avoir un impact négatif sur la réputation de l'entreprise et sa capacité à fidéliser sa clientèle.

Malgré ces défis, l'ENIEM a engagé des efforts pour mettre en place un système de gestion de la qualité conforme aux normes ISO 9001. Cependant, cette certification n'a pas encore eu un impact significatif sur la réduction des coûts de production. Néanmoins, elle demeure un atout potentiel pour améliorer la qualité des produits et renforcer la confiance des clients.

Donc pour finir et répondre à la problématique, on voit bien que la démarche de la gestion de la qualité au sein de l'entreprise ENIEM elle joue un rôle primordiale mais n'empêche que ce n'est pas le seule facteur qui permet à l'entreprise d'être performante.

Conclusion générale

Il est nécessaire de souligner que notre première hypothèse a été confirmée, à savoir que la mise en place d'une gestion de la qualité efficace peut renforcer considérablement la performance commerciale de l'entreprise. Toutefois, il est tout aussi important de reconnaître que la mise en œuvre de ces pratiques de gestion de la qualité peut s'avérer complexe, en raison de divers facteurs, à la fois internes et externes à l'entreprise, qui exercent une influence significative sur cette démarche.



Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrage

- 1- Armand Vallin FEIGENBAUM, « Comment appliquer le contrôle total de la qualité dans votre entreprise » Éd. de l'Entreprise, 1984.
- 2- AUTISSIER D, MOUGIN Y et SEGOT J, « Mesurer la performance de la fonction qualité », édition EYROLLES, Paris 2010.
- 3- Brenard froman «du manuel qualité au manuel management », 2ème édition 2013
- 4- CROSBY P.B « la qualité sans larmes », éd° Economica, 1986, Paris.
- 5- Frédéric Canard « Management de la qualité » Edition. Paris 2009.
- 6- KAMISKE G.F, BRAUER J.P, « Management de la qualité de A à Z », édition MASSON, Paris, 1995.
- 7- LAUDOYER GUY, « un moteurs de la qualité » ; édition d'organisation, 2000.
- 8- MICHEL PERIGORD, « réussir la qualité totale », édition organisation, paris, 1987.
- 9- Philipe Détrie «conduire une démarche qualité »Quatrième Edition : 2003.
- 10- Pillard S, La certification, leurre ou nécessité pour l'obtention de la qualité orienté client- le cas du Crédit agricole Anjou-Maine, mémoire CNAM d'ingénieur en organisation, Paris, 2003.
- 11- WIELL, M., Le management de la qualité, La Découverte, Paris.
- 12- Yvon Mougin. «La qualité 2015 c'est facile » Edition 2017.

2. thèse et mémoire

- 1- Arab Abdellah « gestion des entreprises », mémoire Magister (du management de la qualité a la qualité de management).
- Damene Roza, mémoire master «management stratégique des entreprises », thème (l'impacte de la certification ISO 9001 VS 2008 sur la performance de l'entreprise.

HAMICHE.H, HAMMAMI.F. « Management des organisation », mémoire fin d'étude (La démarche de mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008).

Mr. Tahir Zakari, Mémoire master « management stratégique des entreprises» thème (L'appropriation des instruments de gestion de la qualité au niveau des entreprises Algérienne.

Mlle Merabtene Cylia mémoire fin d'étude « management marketing », thème (l'impacte de la certification ISO 9001 sur la performance des entreprises Algérienne.

M. TAHIR Zakari et M.SERKHANE Kamel, Mémoire de fin d'études « l'appropriation des instruments de gestion de la qualité au niveau des entreprises algériennes ; 2016-2017.

NASSER M. & TIJANE M. (2020) « Les 7 outils de base du système de management de la qualité », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 ».

Zahia BOUZIDA Management stratégique, thèse doctorat, l'impacte de la démarche qualité sur la performance des entreprises Algérienne.

3. Document

Audit qualité et démarche « DOC » PDF

Audit qualité et démarche « DOC ». PDF.

André CHARDONNET et Dominique THIBAUDON. « le guide du PDCA de Deming, (Progrès contenu mangement) ; Biblio 2003. PDF.

Cécile MALATERRE. Fiche de lecture (La politique qualité).

Normes internationale ISO 9000version 2015. Quatrième édition 15/09/2015.

D. Mouloud. (DOC). Université BOUIRA. « Gestion de la qualité ».

Revue littérature de la qualité (Management et stratégie): la définition, « wikki mémoire ».

4 Sites web

<http://www.axess-qualite.fr/management-qualite.html>.

<https://www.kostango.com/blog/principes-management-qualite-iso-9001>.

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf

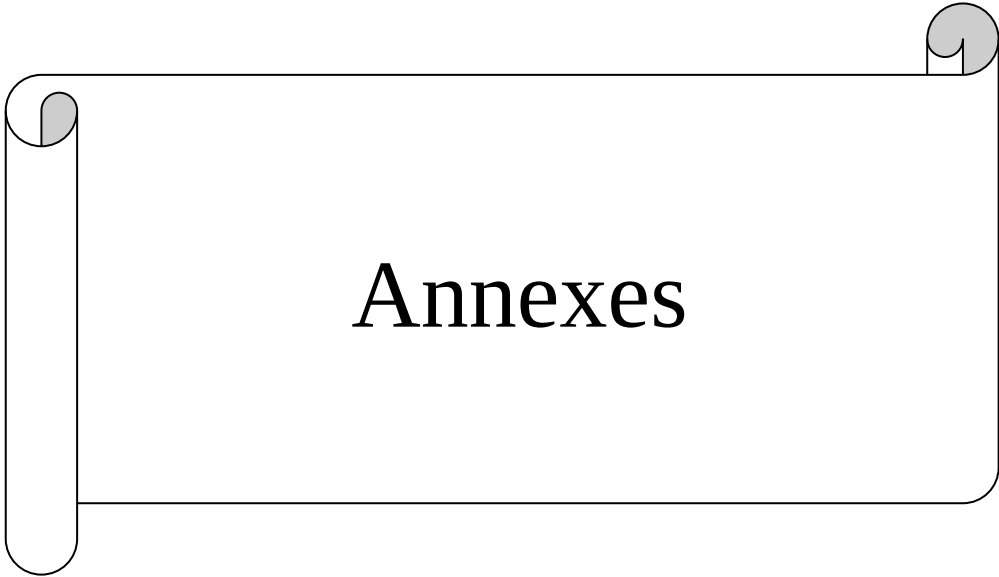
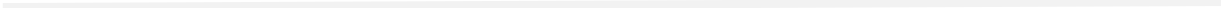
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf

<https://blog-gestion-de-projet.com/diagramme-dishikawa/>

<https://www.piloter.org/qualite/ishikawa-cause-effet.htm>

<http://christian.hohmann.free.fr/index.php/six-sigma/les-outils-de-la-qualite/180-diagramme-de-paretoa>.

<https://cabinetnpm.com/domaines-d-application-des-normes-iso/>.



Annexes

Annexes 01

Grille d'entretien

Question à aborder avec le DQE

I. Questions d'identification :

1. Depuis quand vous travaillez au sein de cette entreprise ?

.....

2. Quel est le poste que vous occupez actuellement ?

.....

3. Expliquez-nous brièvement vos missions au sein de l'entreprise ?

.....

4. Présentez-nous schématiquement votre structure ?

.....

II. Question liée à la démarche qualité :

1. Que signifie selon vous la notion « qualité » ?

.....

2. Expliquez- nous brièvement la politique qualité de l'ENIEM, et quels sont ses objectifs ?

.....

3. Est-ce que les objectives qualités sont atteintes ?

☐ Oui

☐ Non

4. Avez-vous participé à la démarche qualité au sein de votre entreprise ?

☐ Oui

☐ Non

5. Si oui, résumez nous les étapes de cette démarche ?

.....

6. Selon vous, quelles sont les raisons qui ont conduit votre entreprise à engager dans une démarche qualité ?

.....

7. Quels sont les bénéfices que vous avez reçu après votre participation à la démarche qualité (prime, amélioration des conditions de travail, rémunération....)

.....

8. Quels sont les difficultés rencontrées au court de la mise en place de la politique qualité ?

.....

9. Avez-vous accueillez favorablement la mise en place d'un SMQ dans l'entreprise ?

.....

III. La certification de l'ENIEM :

1. Depuis quand votre entreprise a été certifiée ?

☐ Aux normes ISO 9002 :

☐ Aux normes ISO 9001 :

2. Quelles sont les raisons principales de la certification de votre entreprise ?

.....

3. Quels sont les changements effectifs en matière de procédures et de contrôle de travail après la mise en place de la norme qualité ?

.....

4. Quelles sont les différentes parties internes de l'entreprise impliquées dans la démarche de management de la qualité ?

.....

5. Quels sont les outils du management de la qualité les plus utilisés au sein de votre entreprise ?

- | | |
|--|----------------------|
| ☐ Le manuel qualité | <input type="text"/> |
| ☐ L'audit qualité | <input type="text"/> |
| ☐ Les cercles de qualité | <input type="text"/> |
| ☐ Le diagramme de Pareto | <input type="text"/> |
| ☐ Le diagramme causes-et-effets | <input type="text"/> |
| ☐ Les feuilles de relevés | <input type="text"/> |
| ☐ Le cycle PDCA | <input type="text"/> |
| ☐ L'histogramme | <input type="text"/> |
| ☐ Les cartes de contrôle | <input type="text"/> |

6. Quel est l'organisme de normalisation à lesquels votre entreprise était certifiée ?

.....

7. Avez-vous participé à la démarche de la mise en place de la norme ISO 9001 : 2015 ?

- | | |
|------------------------------|----------------------|
| ☐ Oui | <input type="text"/> |
| ☐ Non | <input type="text"/> |

8. Pouvez-vous nous présenter les exigences la norme ISO 9001 : 2015 ?

.....

9. Est-ce que les exigences de la norme ISO 9001 sont tous satisfaites ?

- | | |
|------------------------------|----------------------|
| ☐ Oui | <input type="text"/> |
| ☐ Non | <input type="text"/> |

10. Si non, quels sont les exigences qui ne sont pas satisfaites ?

.....

11. La direction prend-elle en considération les besoins des parties intéressées ?

☐ Oui

☐ Non

12. Quels sont les moyens mis en place pour développer la gestion de la qualité au niveau des différentes unités et directions ?

.....

13. Comment la direction assure-t-elle l'utilisation de méthodes et d'outils d'amélioration pour améliorer les performances de l'ENIEM ?

.....

14. Quel est l'impact de la norme ISO 9001 : 2015 sur le système de management de la qualité votre entreprise ?

☐ Sur le plan organisationnel

.....

☐ Sur le plan économique

.....

☐ Sur le plan opérationnel

.....

15. Est-ce que vous êtes satisfait de l'application du SMQ ?

☐ Oui

☐ Non

16. Est-ce que la mise en place de SMQ a permis à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ?

☐ Oui

☐ Non

17. Quel est votre degré de croyance vis-à-vis de la démarche qualité dans laquelle s'engage votre entreprise ?

☐ Fort

☐ Moyen

☐ Faible

☐ Aucun

18. L'engagement de la direction de l'entreprise dans la démarche qualité est-elle :

☐ Total

☐ Partiel

☐ Nul

19. Quelles sont les parties intéressées par le SMQ ?

☐ Clients

☐ Personnels

☐ Actionnaires

☐ Fournisseurs

Autre :

20. Comment jugez-vous l'efficacité et l'efficience du SMQ ?

☐ Elevé

☐ Moyenne

☐ Faible

21. Remarquez-vous l'amélioration de l'image de votre entreprise suite à la mise en place du SMQ ?

☐ Oui

☐ Non

22. D'après vous, la mise en œuvre d'un SMQ a pour objectif :

☐ Amélioration de la qualité

☐ Faire face à la concurrence

☐ Réduire les coûts

☐ Satisfaction client

Autre :

IV. La certification ISO 9001 et les coûts

1. Est-ce que l'ENIEM a mis en place une démarche pour maîtriser ses coûts ?

☐ Oui

☐ Non

2. D'après vous, comment vous vous voyez la structure des coûts après avoir obtenu la certification ?

☐ Réduction des coûts

☐ Stabilité des coûts

☐ Coûts élevé

3. Quelles sont les indicateurs pris en compte pour analyser les CNQ au niveau de l'ENIEM ?

.....

Annexes 02

Le questionnaire

1. Connaissez-vous l'entreprise ENIEM?

Oui

Non

2. Comment évaluer-vous les produits de l'ENIEM ?

Pas du tout performant

Un peu performant

Sans opinion

Plutôt performant

Très performant

3. les produits de l'ENIEM vous permettent d'atteindre vos objectifs?

Oui

Non

4. Que préférez-vous dans les produits ENIEM ?

Qualité

Prix

Désigne

Disponibilité

La promotion

5. Avez-vous rencontré des problèmes ou des difficultés lors d'utilisation des produits de l'ENIEM ?

Oui

Non

6. Pensez-vous élargir vos achats dans cette entreprise sur d'autres produits qui vous intéressent ?

Extrêmement probable

très probable

Assez probable

Pas du tout probable

7. Recommanderiez-vous les produits de l'ENIEM à d'autres personnes ?

Oui

Non

8. Avez-vous des préoccupations concernât la fiabilité ou la durabilité des produits de l'ENIEM à long terme ?

Oui

Non

9. L'entreprise ENIEM dispose d'une excellente image de marque, que pensez-vous de cette affirmation?

Pas du tout d'accord

Pas d'accord

Plutôt d'accord

Tout à fait d'accord

10. êtes-vous satisfait par le rapport qualité/ prix ?

Très insatisfait

Je ne sais pas

Plutôt satisfait

Très satisfait

11. Comment percevez-vous la qualité de service client et service après vente de l'ENIEM ?

Faible

Moyen

Bonne

Très bonne

12. Parmi ces marque qui fabriquant des produits électroménager choisissez une ou plusieurs que vous préférez :

ENIEM

Brandt

Condor

Géant

IRIS

13. Connaissez-vous la norme ISO 9001?

Oui

Non

14. L'apparition de label ISO 9001 sur un produits est une exigence?

Extrêmement important

Très importante

Assez importante

Peu importante

Pas du tout importante

15. Vous pensez que les informations communiqué par le certificat sont fiable?

☐ Pas d'accord du tout

☐ Plutôt pas d'accord

☐ Plutôt d'accord

☐ Toute à fait d'accord

16. Le label ISO 9001 qui apparaît sur les produits de l'ENIEM vous apportant une garantie, une assurance et vous inspire une confiance quant au choix de ses produits?

☐ Pas d'accord du tout

☐ Plutôt pas d'accord

☐ Plutôt d'accord

☐ Tout à fait d'accord

Identification et maîtrise des risques / Opportunités

Identification du risque/ Opportunité				Analyse des risques/ Opportunité				Plan d'action face au risque/ Opportunité				Réévaluation	
N°	Source du risque/ Opportunité	Origine du risque/ Opportunité	Conséquence	Analyse des risques/ Opportunité		Mesures de maîtrise	Responsable	Ressources	Délai	Suivi	Réévaluation		
				Fréquence	Gravité/ Bénéfice						Gravité/ Bénéfice	Fréquence	
Risque/Opportunité													
1	Contexte	Perte du personnel qualifié	• Non atteinte des objectifs de production et non satisfaction clients • Produits non conformes	M4: Méthode	Manque de perspectives d'évolution et sentiment d'insatisfaction et absence de plan de gestion des centres	Mettre en place un plan de gestion des carrières en collaboration avec la DRIH	pilote du processus	Pas de ressources supplémentaires	juin-20	Action non réalisée à recombure	3	4	12
		Climat social instable	Non atteinte des objectifs de production et non satisfaction clients	M4: Méthode	Remunérations en deça des attentes des travailleurs	Auditer la communication envers le personnel	Plongée stratégique	A prendre en charge par le pilotage stratégique		Multiplication des contacts des copistes du processus avec le personnel de la production	3	4	12
		Trésorerie	Non atteinte des objectifs de production et non satisfaction clients		• Insuffisance de l'auto-financement	Adopter le programme de production selon disponibilité des matières	pilote du processus	Pas de ressources supplémentaires	Permanent	Une adaptation de la production est effectuée à travers des réunions mensuelles de suivi	3	4	12
		Outils de production vétuste	• Non atteinte des objectifs de production et non satisfaction clients • Produits non conformes	M5: Machines	Usure de certains équipements liée à l'âge et obsolescence de PR	Mise à niveau du matériel de production	Pilote du processus	Fin de développement (FLD)	Fin juillet 2020	Un dossier de développement est déposé au niveau du ministère de l'Industrie	3	4	12
		Administrations (Ministères)	Non atteinte des objectifs de production et clients non satisfaits		Lentiers dans la délivrance de décisions CXD et autorisations d'acquisition de matières	Adapter le programme de production selon stocks disponibles en matières et composants	Pilote du processus	Pas de ressources supplémentaires	Permanent	Une adaptation de la production est effectuée à travers des réunions mensuelles de suivi	3	4	12
2	Parties pertinentes	Outils de production vétuste	• Non atteinte des objectifs de production et non satisfaction clients • Produits non conformes	M5: Machines	Usure de certains équipements liée à l'âge et obsolescence de PR	Mettre en place un programme de suivi spécifique des équipements vulnérables identifiés	Copiloté du processus	Pas de ressources supplémentaires	Fin janvier 2020	• Unité froid Un projet de développement a été proposé par le directeur d'unité l'acquisition de plusieurs équipements voir "projet de développement de l'unité froid" Unité cuisson programme préventif a été réalisé voir rapport d'activité maintenance	2	3	6
		Manque d'effectif	Non atteinte des objectifs de production et non satisfaction clients	M4: Méthode	Décalage entre les capacités de production, les besoins de l'unité commerciale et les effectifs disponibles	Mise en place d'un plan de redéploiement des effectifs selon les besoins de la production	pilote du processus	Pas de ressources supplémentaires	juillet 2020 (A l'établissement du PDP)	Planification de la production 2021 selon les effectifs disponibles	2	2	4
		Rupture de stocks matières	Non atteinte des objectifs de production et non satisfaction clients	M3: Matière M4: Méthodes	Retard d'approvisionnement	• Constituer un stock de sécurité si la livraison le permet Changement de modèles à mettre en production	pilote du processus	• Volume du stock de sécurité (A définir si retenu) • Pas de ressources	Permanent	• La livraison de l'entreprise ne permet pas de constituer des stocks de sécurité • Une adaptation de la production est effectuée à travers des réunions mensuelles de suivi	2	4	8
3	Fonctionnement du processus	Non-qualité matières	Non atteinte des objectifs de production et non satisfaction clients	M3 Matière	• Défauts du fournisseur • Exigences techniques erronées	Changement de modèles à mettre en production	pilote du processus	Pas de ressources supplémentaires	Permanent	Une adaptation de la production est effectuée à travers des réunions mensuelles de suivi	3	4	12
		Compétence du personnel	• Non atteinte des objectifs de production et non satisfaction clients • Produits non conformes	M1 Main d'œuvre	Manque de formation	Définir les besoins en formation pour améliorer la maîtrise des activités	Copiloté du processus	Pas de ressources supplémentaires	Fin janvier 2020	• Unité climatisation: -formation technique de contrôle des bons d'essais -formation sur structure interne MALCE et Climatiseur • Unité froid: -formation des outages -formation technologie du froid • Unité cuisson: -formation de réparation produit -technique de réparation produit (fin septembre 2020) -Mode de contrôle des pièces	2	2	4

Annexes 04

FICHE SUIVEUSE CHAUFFE EAU

SPECIFICATION ET DIMENSIONS :

FICHE DE STOCK	
TYPE : CHAUFFE EAU - ENIEM	
MODELE :	
CAPACITE NOMINAL: L	
TYPE DE GAZ	
CODE P.F	
Q.LANCEE	
N° APP	
DATE FAB.	

FICHE SUIVEUSE CHAUFFE EAU					
TYPE : CHAUFFE EAU - ENIEM			CONTROLES	VISA	
MODELE :					
CAPACITE NOMINAL: L			- CONNEXIONS ELECTRIQUE - POSITIONNEMENT DES ELECTRODES ET THERMOCOUPLE - FONCTIONNEMENT - ETANCHEITE		
TYPE DE GAZ		1			
CODE P.F		2			
Q.LANCEE		3			
N° APP		3	- FONCTIONNEMENT - ETANCHEITE		
DATE FAB.		4			
			4	- CONTROLE FINAL	

N°	DEFAUTS CONSTATE SUR CHAINE	NATURE PRECISE DE LA RETOUCHE EFFECTUEE	VISA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Annexes 05

Nombre de certification ISO 9001 en Algérie

Algérie / Années	Nombre de certificats ISO9001
1998	02
1999	04
2000	09
2001	12
2002	39
2003	43
2004	126
2005	185
2006	103
2007	171
2008	159
2009	250
2010	362
2011	268
2012	427
2013	540
2014	451
2015	569
2016	543
2017	458

Table de matière

Introduction générale	01
------------------------------------	-----------

Chapitre I : le cadre conceptuelle sur la qualité

Section01 : Clarification de la qualité

1.1 L'évolution historique sur le concept de la qualité.....	05
1.1.1. Inspection de la qualité	07
1.1.2. Le contrôle de la qualité.....	08
1.1.3. Assurance qualité.....	09
1.1.4. La qualité totale	09
1.1.4.1. Origines du concept qualité totale	10
1.2. L'approche managériale de la qualité	13
1.2.1. La qualité selon les auteurs	13
1.2.1.1. La qualité selon S.Pillard	13
1.2.1.2. La qualité selon Deming	13
1.2.1.3. La qualité selon Joseph M.Juran.....	14
1.2.1.4. La qualité selon Philip B.Crosby	14
1.2.1.5. Selon Edward Fuchs.....	14
1.2.1.6. Selon Potter Stewart.....	14
1.2.1.7. Selon l'édition de 1993 du Petit Robert	14
1.2.1.8. Enfin pour la norme AFNOR NF ISO 9000/2005	14
1.2.2. Définition générale	14
1.2.2.1. La qualité externe.....	15
1.2.2.2. La qualité interne	15
1.2.3. Qualité et satisfaction.....	15
1.2.3.1. La qualité attendue	15
1.2.3.2. La qualité voulue (conçue)	15
1.2.3.4. La qualité délivrée (réalisée)	15

1.2.3.5. La qualité perçue.....	16
1.2.3.6. L'enquête de satisfaction.....	16
1.2.4. La gestion de la qualité	16
1.2.5. La politique qualité	16
1.2.6. Les objectifs de la qualité.....	17
Section02 : les principes de la gestion de la qualité	17
2.1. L'orientation client	17
2.1.1. Avantages clés	18
2.1.2. L'application du principe.....	18
2.2. Le Leadership	18
2.2.1. Avantages clés	18
2.2.2. L'application du principe.....	19
2.3. L'implication du personnel.....	19
2.3.1. Avantages clés	19
2.3.2. L'application du principe.....	20
2.4. L'approche processus	20
2.4.1. Avantages clés	20
2.4.2. L'application du principe.....	21
2.5. Le Management de la qualité par approche système	21
2.5.1. Avantages clés	21
2.5.2. L'application du principe.....	21
2.6. Développer des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	22
2.6.1. Avantages clés	22
2.6.2. Application de ce principe.....	22
2.7. L'amélioration continue	22
2.7.1. Avantages clés	23
2.7.2. L'application du principe.....	23

2.8. Approche factuelle pour la prise de décision	23
2.8.1. Avantages clés	24
2.8.2. L'application du principe	24
Section03 : les enjeux de la qualité	25
3.1. Les enjeux de la qualité sur le plan stratégique	25
3.1.1. La différenciation.....	25
3.1.1.1. Qualité et différenciation.....	25
3.1.2. La domination par les coûts.....	26
3.1.2.1. Qualité et coûts	26
3.2. Les enjeux économiques de la qualité	26
3.2.1. Les coûts relatifs à la qualité	27
3.2.1.1. Le coût de la non-qualité	27
3.2.1.2. Le coût d'investissement de la qualité	28
3.3. Les enjeux humains et sociaux	29
3.3.1. La sécurité du produit	30
3.3.2. L'environnement.....	30
3.3.3. Qualité/environnement/sécurité.....	30
Conclusion	31

Chapitre II : la démarche de la gestion de la qualité

Section01 : les outils et documents de la qualité	34
1.1. Les outils de la qualité	34
1.1.1. Diagramme d'ISHIKAWA	34
1.1.1.1. Une application concrète	35
1.1.2. Le diagramme de PARETO	36
1.1.2.1. Usages du diagramme de Pareto	37
1.1.3. La roue de Deming	38
1.1.4. La méthode QQQQCCP	39
1.1.5. La méthode AMDEC	41
1.1.5.1. Les types de la méthode AMDEC	41
1.1.6. Le brainstorming	42
1.1.6.1. Les étapes de déroulement de brainstorming	43
1.1.7. La méthode des 5S	44
1.1.7.1. Définition des 5S	44
1.1.8. Le logigramme	46
1.1.8.1. L'objectif de logigramme	46
1.2. Les documents de la qualité	46
1.2.1. Le manuel qualité et les processus	47
1.2.2. Les procédures	48
1.2.3. Les modes opératoires	48
1.2.4. Les enregistrements	48
Section02 : le champ d'application de la qualité	48
2.1. La normalisation	49
2.1.1. Définition de la normalisation	49
2.1.1.1. Définition de la Norme	49
2.1.2. Utilité de la normalisation	50

2.1.3. Les type de la normalisation	50
2.1.3.1. Selon leur contenu	50
2.1.3.2. Selon leur structure	51
2.2. La certification	52
2.2.1. Définition de la certification	52
2.2.2. L'utilité de la certification	52
2.2.3. L'obtention de la certification	53
2.2.3.1. Lancement de la démarche	53
2.2.3.2. Analyse de la situation actuelle	53
2.2.3.3. Avant la certification	55
2.2.4. L'audit qualité	55
2.2.4.1. Définition de l'audit qualité	55
2.2.4.2. Principe de l'audit qualité	55
2.2.4.3. Les type de l'audit qualité	57
2.2.5. Objectifs de l'audit qualité.....	60
2.3. La norme ISO9001.....	60
2.3.1. Présentation de la norme ISO 9001	61
2.3.1.1. Parcours de la norme ISO jusqu'à la version 2008.....	61
2.3.2. Définition de la norme ISO 900	64
Section03 : la mise en oeuvre de la qualité.....	68
3.1. La politique qualité.....	68
3.1.1. Définir la politique qualité	68
3.1.1.1 Mobilisez les personnes adéquates pour définir la politique qualité	69
3.1.1.2 Communiquez la politique qualité.....	70
3.1.2. Faire de la politique qualité un outil de progrès	70
3.1.3. Organiser la communication autour des résultats de la politique qualité	70
3.2. Planification de la qualité.....	71

3.2.1. Les plans qualité stratégiques	72
3.2.2. Les plans qualité pour un produit ou un processus.....	73
3.2.3. Établissement d'un plan qualité pour un produit ou un processusv	74
3.2.3.1. Décision de création.....	74
3.2.3.2. Rédaction, approbation et révision	74
3.2.3.3. Structure et contenu	76
3.3. Les étapes de la mise en œuvre de système de la qualité.....	77
3.4. La démarche de l'amélioration contenue	80
3.4.1. Les actions d'amélioration	81
3.4.1.1. Actions correctives.....	81
3.4.1.2. Action préventive.....	81
3.4.2. Les étapes de la démarche d'amélioration continue	81

Chapitre III : l'impacte de la gestion de la qualité sur la performance de l'ENIEM

Section01 : la norme ISO dans les entreprises Algériennes	87
Section02 : Présentation de l'organisme d'accueil ENIEM	91
2.1 L'historique de L'ENIEM.....	91
2.2 La situation géographique de l'organisme	91
2.3 L'organisation de l'ENIEM	91
2.4 Produits fabriqués par l'ENIEM.....	93
2.4.1 Unité froid	93
2.4.2 Unité cuisson	93
2.4.3 Unité climatisation	93
2.5 Les activités effectuées au sein de l'ENIEM	93
2.6 L'évolution de la gestion de la qualité de l'ENIEM.....	94
2.7 La structure de la qualité dans l'ENIEM	96
Section03 : Méthodologie de travail.....	97
3.1 Définition de l'objet de l'enquête	97
3.2 Le champ temporel	98
3.2.1 La durée de l'étude.....	98
3.3 Technique de collecte de données	98
3.3.1 la recherche documentaire.....	99
3.3.2 L'observation.....	99
3.3.3 L'entretien	99
3.3.4 Le questionnaire.....	100
Section 04: analyse et discussion des résultats obtenue	101
4.1 L'engagement de la qualité au sein de l'entreprise ENIEM	101
4.1.1. Le projet axé sur la qualité	101
4.1.2 La démarche de la qualité.....	102
4.1.2.1 inspections de la matière première.....	102

4.1.2.2	Contrôle de qualité.....	104
4.1.2.3	Prise en compte des suggestions des clients.....	107
4.1.3	la structure qualité au sien de l'ENIEM.....	108
4.2	L'implication de la norme ISO 9001 version 2015 au sien de l'ENIEM	108
4.3	L'amélioration contenue dans l'ENIEM.....	109
4.3.1	Identification et maitrise des risques/opportunités	112
4.3.1.1	Analyse des risques et opportunités de l'ENIEM.....	113
4.3.1.2	les mesures prise par l'ENIEM.....	113
4.3.2	La réduction des coûts	114
4.3.2.1	Interprétation des résultats	116
4.3.2.2	La réaction de l'ENIEM face à cette situation.....	117
4.4	La satisfaction des clients.....	117
4.4.1	Analyse des résultats.....	118
	Conclusion générale	129